

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Education and Development in a Selected Organization

Student: Ivona Čerevková

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Ivona Čerevková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Education and Development in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická část o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v odborné literatuře
 3. Představení společnosti
 4. Současný způsob vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 5. Analýza a interpretace získaných dat
 6. Doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

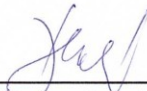
Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Příloha č. 1 mi byla poskytnuta Společností XY, kterou jsem dále upravila. Přílohu č. 2 jsem vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 8. května 2014

Ivona Čerevková
.....

Ivona Čerevková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za ochotu, trpělivost a odbornou pomoc v průběhu zpracování bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická část o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v odborné literatuře.....	7
2.1	Strategický rozvoj lidských zdrojů	7
2.1.1	Strategie pro rozvoj lidských zdrojů	7
2.1.2	Proces učení/vzdělávání a rozvoje	8
2.2	Učení.....	9
2.2.1	Úrovně učení.....	11
2.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	12
2.3.1	Oblasti vzdělávání.....	13
2.4	Systematický a systémový přístup vzdělávání a rozvoje.....	13
2.4.1	Identifikace potřeby	15
2.4.2	Plánování vzdělávání a rozvoje	16
2.4.3	Realizace vzdělávání a rozvoje	16
2.4.4	Hodnocení vzdělávání a rozvoje.....	20
2.5	Vlivy a trendy ve vzdělávání a rozvoji.....	21
2.6	Podmínky pro efektivní vzdělávání	22
2.7	Metodologie.....	22
2.8	Shrnutí kapitoly	23
3	Představení společnosti.....	25
3.1	Identifikační údaje a předmět podnikání společnosti	25
3.2	Historie společnosti	25
3.3	O společnosti	26
3.4	Organizační uspořádání společnosti	26
4	Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci	29
4.1	Vzdělávací aktivity Společnosti XY.....	29
4.1.1	Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje	31

4.1.2	Plánování vzdělávání a rozvoje	31
4.1.3	Realizace vzdělávání a rozvoje	31
4.1.4	Vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje	32
4.2	Analýza systému vzdělávání a rozvoje pomocí dotazníku	33
4.2.1	Otázky zaměřené na vzdělávání a rozvoj	34
4.2.2	Identifikační otázky	43
4.3	Shrnutí kapitoly	46
5	Návrhy a doporučení	48
6	Závěr	52
	Seznam použité literatury	53
	Seznam zkratk	55
	Seznam příloh	

1 Úvod

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace“ (Bontis a kol., 1999 citovaný Armstrongem, 2007, s. 50).

V dnešní době existuje řada vnějších tlaků vyžadujících, aby organizace pohlížela na lidské zdroje se širším, komplexnějším a strategičtějším pohledem. Proto je důležité nahlížet na lidský kapitál jako na prvořadé bohatství, které organizace vlastní. Pro růst a přežití organizace je důležité do tohoto bohatství investovat. Je zapotřebí mít flexibilní zaměstnance, pokud chceme být i nadále úspěšní a konkurenceschopní v rychle se vyvíjícím tržním prostředí.

Organizace by měla řídit lidské zdroje tak, aby měla potřebné množství kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků, popř. byla schopna takové pracovní síly získat. K tomu je zapotřebí podnikat kroky směřující k předvídání budoucích potřeb pracovníků a jejich uspokojování, k rozvíjení jejich dovedností a znalostí, nabízení příležitostí k učení a rozvoji a tím přispívat k celkovému zvyšování jejich kvalifikace a zaměstnatelnosti. Je třeba nepodceňovat tento faktor, jelikož na tom závisí existence organizace. Proto je tématem této práce „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci.“

Cílem práce je provést analýzu současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY a na základě zjištěných dat vytvořit návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců této organizace. Návrhy a doporučení budou vytvořeny na základě poskytnutých dat společnosti, teoretických poznatků z odborné literatury a vlastního dotazníkového šetření.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol a závěru. Pro větší přehlednost jsou jednotlivé kapitoly rozděleny do podkapitol. První část práce je věnována vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v odborné české i zahraniční literatuře a použitým metodám v bakalářské práci. Jsou zde vysvětlené pojmy – strategický rozvoj lidských zdrojů, proces učení, vzdělávání a rozvoje, e-learning, systematický a systémový přístup vzdělávání a rozvoje, dotazníkové šetření atd. V druhé části práce je představena Společnost XY a struktura jejich zaměstnanců.

U vybrané společnosti byl změněn název a některé další charakteristiky z důvodu citlivosti údajů. Dále je v práci vyobrazen způsob vzdělávání a rozvoje jejich zaměstnanců. Následuje vyhodnocení zjištěných údajů dotazníkového šetření zaměstnanců Společnosti XY. Na základě dříve prostudované literatury jsou vytvořena doporučení, jejichž cílem je pomoci organizaci k tomu, aby byla flexibilnější. V závěru je vysvětlen stručný popis práce, shrnutí poznatků a závěry vyplývající z této práce. Dotazník je přiložen k práci jako příloha a je řazen na konci práce.

2 Teoretická část o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v odborné literatuře

Pojetí řízení lidských zdrojů se poprvé objevilo v 80. letech. Stanovit definici tohoto pojetí se ukázalo jako velmi problematické, i když se o to pokoušela řada autorů. Podle Koubka (2001) řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se stává jádrem řízení organizace a lidský kapitál je považován za nejdůležitější výrobní vstup organizace. Armstrong (2007) říká, že hlavním znakem řízení lidských zdrojů je přijetí strategického přístupu a dosahování cílů organizace pomocí rozvoje lidského kapitálu. Řízení lidských zdrojů je tedy jedním z nejdůležitějších nástrojů organizace pro dosažení konkurenčního postavení na trhu.

2.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Strategický rozvoj lidských zdrojů lze definovat jako rozvoj, kdy dochází k zavádění, modifikování, vyřazování, řízení a usměrňování procesů, které všechny zaměstnance v organizaci vybavují takovými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, které jsou důležité pro plnění současných i budoucích cílů organizace. Rozvoj lidských zdrojů by se tedy měl skloubit se strategií organizace (Armstrong, 2007).

„Konkrétními cíli strategického rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny“ (Armstrong, 2007, s. 443).

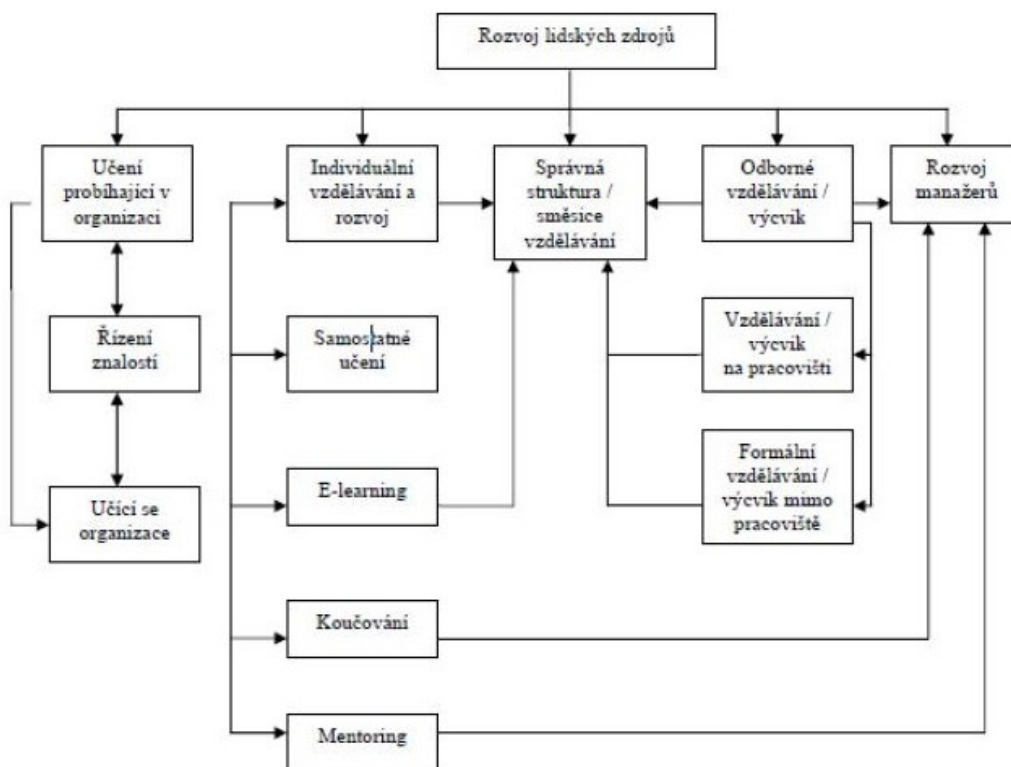
2.1.1 Strategie pro rozvoj lidských zdrojů

Strategickými prioritami rozvoje lidských zdrojů podle Harrisonové (2005, citovaná Armstrongem, 2010) jsou:

- zintenzivnit nutnost potřeby se soustavně vzdělávat,
- rozšířit v celé organizaci schopnost učit se a vzdělávat,
- aktivně zapojit manažery do učení a vzdělávání vedoucího k vytváření znalostí,
- začlenění elektronického vzdělávání (e-learning) ke zlepšování znalostí,

- zaměřit se na všechny vzdělané zaměstnance organizace, nikoliv jenom na klíčové pracovníky.

Obr. 2.1 Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 444

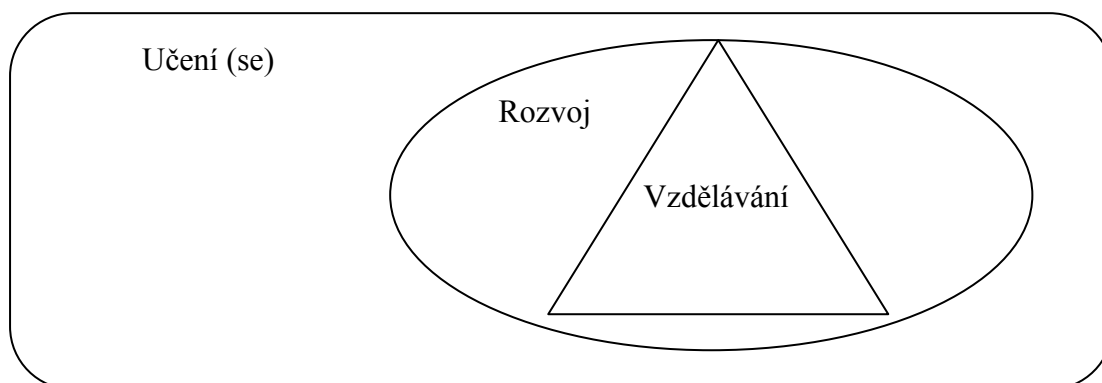
2.1.2 Proces učení/vzdělávání a rozvoje

Proces rozvíjení lidí v organizaci sjednocuje aktivity a procesy týkající se učení, vzdělávání a rozvoje. Tyto procesy jsou důležité k udržitelnosti organizace a zvýšení její efektivnosti. Pro jednotlivce jsou důležité pro zvýšení jejich adaptability, zaměstnatelnosti a zlepšení dovedností a schopností. Hroník (2007) na obrázku 2.2 uvádí grafické znázornění těchto pojmů a dále nám je blíže specifikuje.

- **Učení (se)** – proces, který zahrnuje více než vzdělávání a rozvoj. Zahrnuje nové znalosti i nová konání. Učení probíhá nejen organizovaně, ale i spontánně.
- **Vzdělávání** – proces, který je součástí učení (se). Je prováděn organizovaně, systematicky, institucionalizovaně. Proces vzdělávání má svůj začátek a konec.

- **Rozvoj** – proces, kterým pomocí učení dosáhneme žádoucích změn. Při procesu rozvoje si stanovíme cíl, kterého chceme dosáhnout, který je součástí rozvojových programů.

Obr. 2.2 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

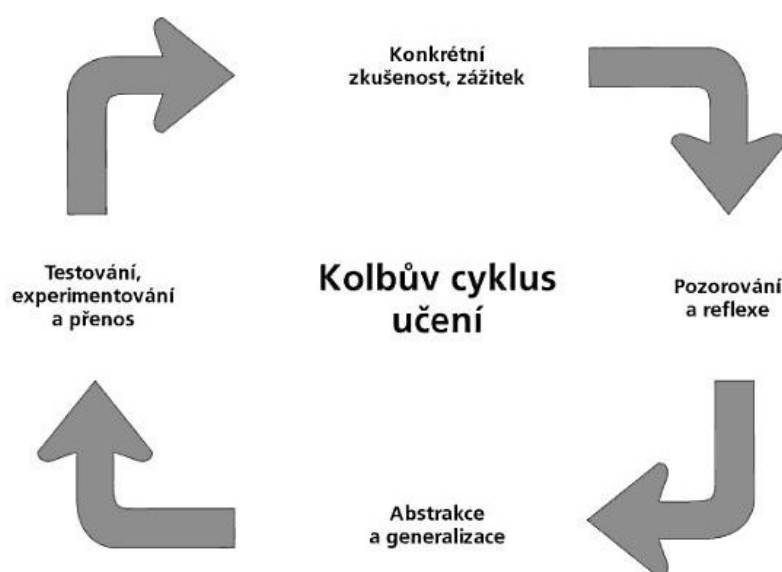


Zdroj: Hroník, 2007, s. 31

2.2 Učení

Jak už jsme si výše zmínili, tak učení je proces, který zahrnuje více než vzdělávání a rozvoj. Zahrnuje nové znalosti i nová konání. Učení probíhá nejen organizovaně, ale i spontánně. Každé učení vede ke změně a každá změna vyžaduje nové vědomosti, znalosti, dovednosti a aplikaci do praxe. Podle D. A. Kolba probíhá učení ve čtyřech cyklech. Aby bylo učení efektivní, tak musí projít všemi čtyřmi kroky.

Obr. 2.3 Kolbův cyklus učení



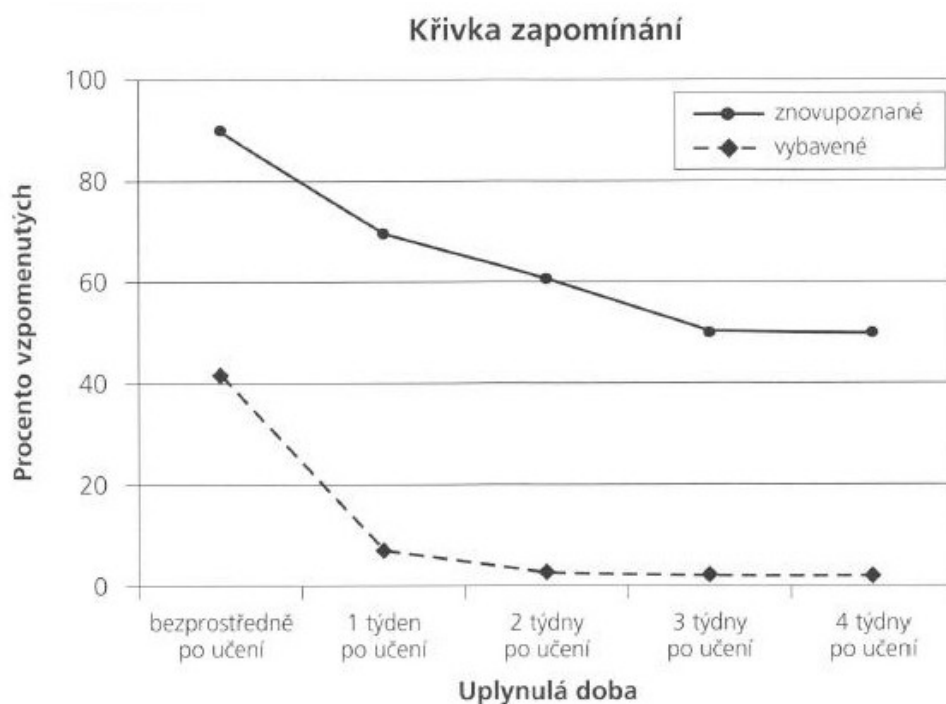
Zdroj: Hroník, 2007, s. 47

Podle Bláhy, Mateiciuce, Kaňákové (2005) si člověk zapamatuje:

- 10 % z toho, co čte,
- 20 % z toho, co slyší,
- 30 % z toho, co vidí,
- 50 % z toho, co vidí a slyší,
- 70 % z toho, co sám říká,
- 90 % z toho, co sám říká a dělá.

Křivka zapomínání je dána časovým intervalem mezi učením a vybavením si naučeného. Řada faktorů má ale vliv na dobu zapomínání. Zapomínání je rychlejší, když se učíme něco, co pro nás nemá smysl (poznatek, který už nepřevedeme do praxe). Zapomínání je pomalejší pokud si v průběhu učení daný poznatek více opakuje, pokud se jedná o znovunaučení (Hroník, 2007).

Obr. 2.4 Křivka zapomínání



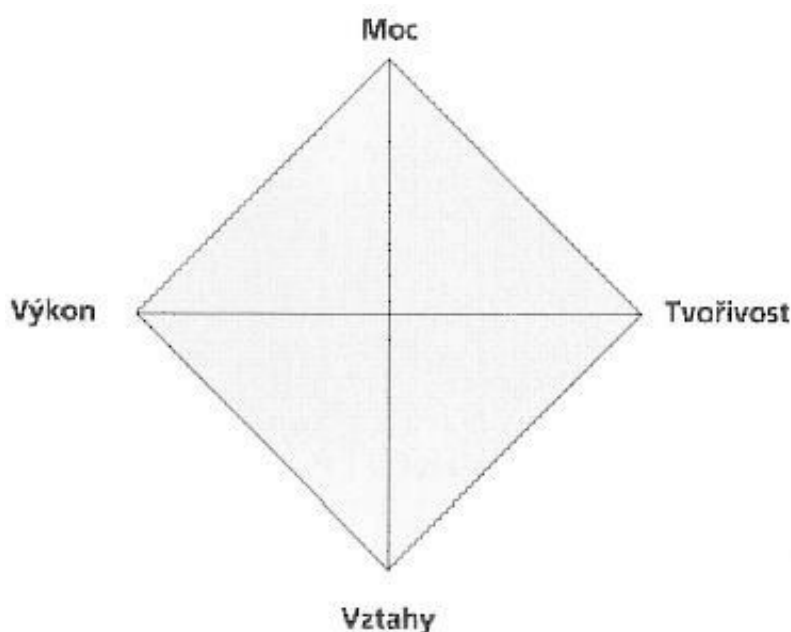
Zdroj: Hroník, 2007, s. 43

2.2.1 Úrovně učení

Podle Hroníka (2007) učení probíhá na třech úrovních – individuální úroveň, skupinová úroveň a úroveň organizace.

- **Individuální učení** – je první úrovní učení se. Z definice učení vyplývá, že každé učení je založeno na změně. Každá změna v chování vyžaduje nové znalosti, nové dovednosti, které jsou dále vyzkoušeny v praxi. Musíme si uvědomit, že každá změna je ovlivňována individuálními charakteristikami – emocemi, postoji a motivací. Dále musíme počítat s tím, že existují další proměnné, které učení ovlivňují – křivka učení, zapomínání a kolísání pozornosti.
- **Skupinové učení** – není myšleno jako učení se jednotlivců ve skupině. Skupiny se vytváří v případě, že splnění zadaného úkolu není možné vykonat jednotlivci. K úspěšnému zvládnutí úkolu je potřeba si ve skupině rozdělit role. Typologie rolí vychází ze čtyř kvalit, které jsou tvořeny obsahem pojmů moc-tvořivost-vztahy-výkon, a je důležité, aby ve skupině byly všechny role zastoupeny a byla zajištěna jejich zastupitelnost jinými členy skupiny v případě potřeby. Efektivita učení je ovlivňována těmito rolemi a jinými procesy.

Obr. 2.5 Role ve skupině (týmu)



Zdroj: Hroník, 2007, s. 58

- **Učíci se organizace** – je termín, s kterým jako první přišli D. Schon a Ch. Argyris v roce 1978. Tato koncepce ovšem neopustila akademickou půdu až do roku 1990, kdy se touto koncepcí začal zabývat P. M. Senge. Učíci se organizace je založená na systémovém přístupu, kdy se snažíme vidět vzájemné vztahy než řetězce příčin a následků. Lidé zde soustavně rozšiřují své schopnosti, svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace. Nespoléhá se na pouze jednoho „znalce“, který učí druhé, ale na to, že je důležité využívat intelektuální kapacity všech zaměstnanců nehledě na to, na jaké pozici se nacházejí. Tato koncepce má ovšem mnoho kritiků, jelikož nikdy nebyla převedena do praxe a slouží pouze jako inspirace.

2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je považováno za jednu z nejdůležitějších personálních činností. Tato personální činnost je provázána s dalšími personálními činnostmi, kterými jsou personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a odměňování zaměstnanců. Základním znakem úspěšnosti podniku je její flexibilita a připravenost na změny. Pokud chce být organizace flexibilní, je nutné, aby byla schopna zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k plnění současných i budoucích cílů organizace. Proto je důležité, aby si zaměstnanci uvědomovali potřebu se vzdělávat a byli ochotni se vzdělávat a za toto vzdělávání převzali zodpovědnost.

Vzdělávání je plánovitá činnost, jejímž úkolem je pomoci jednotlivci nebo skupině dosáhnout požadované způsobilosti a naučené znalosti a dovednosti správně využít v praxi (Barták, 2007). Armstrong (2010, s. 461) ve své knize cituje Williamse (1998), který říká, že „vzdělávání je cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní“.

Rozvoj je proces, ve kterém dochází k vývoji dovedností, znalostí a schopností, probíhající po celý aktivní život člověka. Přípravuje lidi k náročnějším, odpovědnějším úkolům do budoucna. Je komplexem aktivit, zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince (Barták, 2007). Podle Harrisonové (2005, citovaná Armstrongem, 2010) je rozvoj proces, ve kterém jedinci i skupiny získávají zlepšené dovednosti, znalosti, chování anebo hodnoty prostřednictvím vzdělávacích akcí. Výsledky těchto akcí se rozvíjejí či utvářejí postupem času a dlouhodobě se uchovávají.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se podle Bartáka (2007) zaměřuje na:

- zlepšování pracovního výkonu,
- řízení vztahů (např. zvládání práce v týmu),
- odborné dovednosti vedoucí k získání či prohlubování kvalifikace,
- uplatňování pravidel nebo postupů,
- rozvoj potenciálu,
- iniciování a zvládání změn.

2.3.1 Oblasti vzdělávání

Vzdělávání si můžeme roztrdit podle do různých oblastí podle kompetencí, vlastního obsahu nebo podle toho, kde probíhá a v jaké formě Hroník (2007):

- **manažerské vzdělávání** – můžeme se s ním setkat v různých podobách (MBA, rozvoj dalších manažerských schopností, trénink týmového řešení),
- **jazykové vzdělávání** – účast na jazykových kurzech, pobyt v zahraničí, stáže,
- **IT školení** - autorizovaná školící centra, IT kurzy,
- **funkční vzdělávání** – bývá často předmětem certifikace a slouží k tomu, aby byla práce správně zabezpečována pracovníkem – odborná příprava,
- **doplňkové funkční vzdělávání** – probíhá zde výcvik takových dovedností, které jsou pro správné vykonávání práce doplňkové,
- **školení ze zákona** – je povinné pro všechny,
- **účelová vzdělávání** – většina z nich je obsažena v akčním plánu organizace.

2.4 Systematický a systémový přístup vzdělávání a rozvoje

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se jeví jako vysoce efektivní. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání a sleduje cíle strategie rozvoje. Systém představuje celek dílčích částí, jehož prvky jsou propojeny vzájemnými vazbami, které způsobují, že se jednotlivé části průběžně ovlivňují navzájem a zároveň

zajišťují chod systému jako celku. Vzdělávání zaměstnanců probíhá plánovaně, organizovaně a s jasně stanoveným cílem (Folwarczná, 2010).

Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců podle Folwarczné (2010) se skládá ze čtyř fází: identifikace potřeby a rozvoje, plánování a rozpočtování, realizace a vyhodnocení procesu a jeho promítnutí do dalšího cyklu. Na obrázku 2.6 je znázorněn cyklus systematického vzdělávání podle Koubka (2007).

Obr. 2.6 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: Koubek, 2007, s. 260

Systematické vzdělávání pracovníků podle Koubka (2007) v organizaci má mnoho výhod:

- dodává organizaci náležitě odborně připravené pracovníky,
- průběžně formuje pracovní schopnosti zaměstnanců podle potřeb organizace,
- soustavně zlepšuje znalosti, dovednosti, kvalifikaci pracovníků,

- přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce,
- zlepšuje vztah zaměstnanců a jejich motivaci,
- průměrné náklady vzdělávání na zaměstnance bývají nižší než při jiných způsobech vzdělávání,
- přispívá ke zlepšování pracovních vztahů,
- zvyšuje sociální jistotu pracovníka a jeho uplatnění ve firmě i mimo ni,
- zvyšuje atraktivitu podniku a hledání nových zaměstnanců.

2.4.1 Identifikace potřeby

Identifikace potřeby je založena na analýze potřeb vzdělávání a rozvoje. Dříve se používalo označení analýza potřeb vzdělávání. Dnes se spíše setkáme s termínem analýza potřeb rozvoje. Potřeba znamená nesoulad mezi dovednostmi, znalostmi a chováním zaměstnanců a požadavky pracovních míst. Identifikace potřeby vzdělávání se provádí s využitím dostupných údajů. Folwarczná (2010) ve své knize uvádí jako využívané informace v praxi tyto:

- **Informace o organizaci a trhu** – rozlišujeme zde dva typy informací a to informace vnitřní a vnější. Mezi vnitřní informace řadíme informace týkající se firemní kultury, stylů vedení lidí, cílů a strategií organizace, výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců, záznamů z porad. Mezi vnější informace můžeme zařadit informace týkající se vývoje trhu, trendů v dané oblasti podnikání, průzkumu konkurence, situací na trhu práce, technologickým vývojem, informacemi o trendech ve vzdělávání a rozvoji a o změnách v legislativě.
- **Informace o pracovních místech a funkcích** – řadíme zde popis pracovních míst a funkcí, požadavky na zaměstnance a jejich schopnosti.
- **Informace o jednotlivých zaměstnancích a manažerech** – hodnocení zaměstnanců a manažerů, požadavky jednotlivých zaměstnanců a manažerů.

2.4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Na identifikaci potřeby navazuje plánování vzdělávání a rozvoje a zpracování programu rozvoje. Plánujeme časový plán rozvoje zaměstnanců pro příští období a jeho rozpočet. Většinou ho plánují personalisté, ve větších organizacích přímo specialisté rozvoje. Tento plán pak musí být schválen vedením. Klíčovým krokem této fáze je stanovení metod. Při plánování rozvoje si nejdříve musíme zodpovědět otázky z následující tabulky.

Tab. 2.1 Otázky kladené při plánování programů rozvoje

CO?	Čeho chceme dosáhnout? Jaký je cíl programu? (Bývá stanoven vedením, nadřízeným, personalistou či účastníkem.)
KDO?	Koho se týká? (Kdo je účastníkem?)
JAK?	Jakou metodu zvolíme? (Na pracovišti, tedy on the job, nebo mimo ně, off the job.)
KÝM?	Kdo bude vzdělavatelem? (Lektorem, koučem, mentorem, atd.)
KDY?	Kdy rozvojový program proběhne? (Jedná se o jednorázovou záležitost, nebo program sestává z různých modulů?)
KDE?	Kde se program uskuteční? (Interně v prostorách firmy, nebo externě mimo firmu, případně v prostorách externí agentury zajišťující program?)
KOLIK?	Jaké jsou náklady spojené s programem? (Zahrnujeme skutečné náklady na vzdělavatele, podklady, technologie, pronájem prostor, často kalkuluje i s náklady obětovanými příležitostmi, které především u manažerů tvoří často nejdůležitější položku.)

Zdroj: Folwarczná, 2010, s. 37

2.4.3 Realizace vzdělávání a rozvoje

Na plánování vzdělávání a rozvoje navazuje samotná realizace. Na základě plánovaného cíle se vybere cílová skupina zaměstnanců, vhodná metoda (metody), lektor, instituce a místo a čas vzdělávání, materiálové a technické vybavení, které budeme ke vzdělávání potřebovat. Dále se organizace domluví s vybranou institucí na podmínkách vzdělávání, informuje cílovou skupinu účastníků a zajistí potřebné organizační věci jako je doprava, ubytování, stravování. Realizace pak spočívá v aplikaci vybrané metody vzdělávání

na pracovišti anebo mimo pracoviště. Existují i metody, které jsou použitelné na pracovišti i mimo pracoviště (e-learning). Jejich bližší specifika jsou uvedena níže podle Šikýře (2012).

Metody vzdělávání na pracovišti (on the job) – jsou vhodnější u vzdělávání dělníků, aplikují se především individuálně. Výhodami těchto metod je to, že jsou levné, přinášejí praktické znalosti, dovednosti a zkušenosti a lépe se přizpůsobují specifickým vlastnostem a dovednostem školeného. Za hlavní nevýhodu můžeme považovat nedostatek vhodných a schopných školitelů.

- **Instruktáž při výkonu práce** – zaměstnanec se učí novým poznatkům tím, že pozoruje a napodobuje práci zkušeného školitele, jenž mu ji předvádí. Tato metoda bývá používána nejčastěji pro zaškolení a zaučení pracovníka.
- **Asistování** – zaměstnanec asistuje při práci zkušeného školitele. Pro asistování je třeba mít potřebných znalostí a dovedností. Spolupráce se školitelem mu pomáhá dokonale zvládnout výkon sjednané práce.
- **Pověření úkolem** – školitel zadá zaměstnanci určitou práci, kterou musí vykonat. Musí zde prokázat schopnost aplikovat naučené dovednosti a znalosti. Tato metoda vede zaměstnance k samostatnosti a zodpovědnosti.
- **Mentorování (mentoring)** – pracovníka vedou a poskytují rady speciálně vybraní a školení jedinci. Jde o vzdělávání při výkonu práce, kdy mentor poskytuje lidem radu, jak vypracovat učební a vzdělávací plán. Dále pomáhá se splněním tohoto plánu, s vyrovnáváním problémů – administrativních, mezilidských a odborných. Poskytují individuální přístup zkušených manažerů, kteří vědí, jak to v organizaci chodí. Je důležité, aby mentoři byli pro svou roli dobře proškoleni a informováni. Mají lidem poskytovat pouze pomocnou radu, jakým způsobem se mají orientovat, aby práci správně vykonali, né však tuto práci vykonávat za ně.
- **Koučování (coaching)** – jedná se o rychlé zlepšování dovedností, chování a výkonu vzhledem k současně vykonávané práci. Kouč by měl vědět, že jeho cílem je lidem pomáhat, měl by stavět na jejich silných stránkách a zkušenostech. Koučování je založeno na dialogu (1+1), který směřuje k určitému cíli. Potřeba koučování může vzniknout z formálních i neformálních zkoumání. Koučování slouží k tomu, aby si lidé uvědomili, jaký je jejich pracovní výkon a co si o něm myslí, k využívání příležitostí propagování a

prosazování vzdělávání, aby si lidé uvědomili, co se od nich očekává a co by měli znát a umět. V neposlední řadě k tomu, aby se lidé zabývali i těžšími úkoly a uměli je řešit. Plány koučování by měly být součástí plánů osobního rozvoje.

- **Rotace práce** – metoda, která rozšiřuje kvalifikaci a zlepšuje přizpůsobivost zaměstnance. Zaměstnanec se učí během postupného přesouvání z jednoho pracovního místa na druhé, plní jiné úkoly a plní je v jiných podmínkách.

Martin, Whiting a Jackson (2010) ve své knize dále uvádějí mimo výše zmíněné techniky a příležitosti „on the job“ tyto: pracovní deníky a diáře, záznamy o dalším profesním rozvoji, poskytování úkolů na vyšší úrovni zodpovědnosti, skupinová setkání, využívání počítače offline a online – internetové informační zdroje, sociální sítě a využití internetových fór.

Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) – jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů, jedná se o aktivity, kterých se účastní najednou více zaměstnanců. Výhodami tohoto typu vzdělávání je to, že kurzy jsou vedeny odborníky. Účastníci získávají nejnovější znalosti, informace a dovednosti, nové myšlenky a přístupy. Vzdělávání mimo pracoviště je ale pro organizaci finančně nákladné a někdy obtížně aplikovatelné (odlišnost vybavení). Další nevýhodou je to, že se tyto metody zaměřují spíše na teoretické poznatky.

- **Demonstrování** – školitel předvádí zaměstnancům pracovní postupy v modelových nebo reálných pracovních podmínkách.
- **Přednáška** – je verbální prezentací určitého tématu, většinou je uplatňována pro větší skupiny lidí, kde ale chybí vzájemná interakce mezi posluchači a tím kdo přednášku vede. Jsou zaměřeny především na zdokonalování vědomostí. Uchování takto získaných informací není příliš efektivní.
- **Seminář** – jsou založené na vzájemné interakci mezi účastníky na předem známé téma. Výhodou je podpora a rozvoj myšlenek a okamžitá zpětná vazba. Kvalita semináře ovšem záleží na úrovni znalostí účastníků ohledně daného tématu.
- **Případová studie** – zaměstnanci se učí, jak týmově řešit podle určitého zadání modelové nebo reálné problémy. Rozvíjí se jejich analyticko-systémové myšlení.

- **Outdoorové aktivity** – zaměstnanci se učí venku během sportovních aktivit rozvíjet své přirozené schopnosti (vedení, komunikování, koordinování atd.), které jim pomáhají při pracovním výkonu.

Martin, Whiting a Jackson (2010) ve své knize dále uvádějí mimo výše zmíněné techniky a příležitosti „off the job“ tyto: workshop, výuka čtení, místní diskusní skupiny, návštěva jiných společností, učení hrou, počítačová simulace, akční vzdělávání, úkoly připravované pro kurzy.

E-learning – je metoda používaná, jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště s podporou informačních a komunikačních technologií. Podstatou aplikace e-learningu je nahrazení práce školitele odpovídající informační a komunikační technologií, která poskytne zaměstnanci stejné dovednosti a znalosti. E-learning podporuje aktivní přístup k učení, jelikož jsou při učení zapojeny všechny smysly. Dovednosti jsou totiž zprostředkovávány různou formou (tabulky, grafy, obrázky, video, audio). Získané poznatky si může zaměstnanec okamžitě ověřit řešením testových otázek. E-learning poskytuje časovou a prostorovou nezávislost, kdy záleží na motivaci zaměstnance, kdy a v jakém rozsahu se bude tomuto vzdělávání věnovat. Náklady na pořízení příslušného technického a programového vybavení zahrnují pořízení hardwaru, základního softwaru a aplikačního serveru (Šikýř, 2012).

Kombinované vzdělávání zabezpečuje kombinací metod vzdělávání a metodologií vzdělávání uspokojování potřeb vzdělávání. Využíváme formálního i neformálního přístupu ke vzdělávání a jejich kombinací skrze přednášky, e-learningu, instruktáží, učení se ze zkušeností a samostatného vzdělávání na dlouhá časová období. Tím předcházíme problémům vedoucích z používání jen jedné metody. Pracovníkům jsou poskytovány různé materiály, pomoc od svých koučů, manažerů atd. To jim pomáhá k tomu, aby dosáhli cílů, které si vytyčili. Kombinované programy mohou být vypracovávány pro jednotlivce nebo skupiny. Pro jednotlivce se uplatňují kombinace samostatně řízeného vzdělávání definovaného v plánu osobního rozvoje, koučování, mentoringu, e-learningu, skupinových vzdělávacích aktivit v podniku nebo externě. Vzdělávání pro skupiny lidí v rámci rozvíjení dovedností mohou být tvořeny e-learningem, přednáškami, instruktáží, ostatními kurzy. Kurzy mohou zahrnovat i nějaké doplňkové přednášky, instruktáže týkající se jiného tématu, ale přesto rozvíjející dovednosti konkrétních lidí (Armstrong, 2007).

2.4.4 Hodnocení vzdělávání a rozvoje

Každá vzdělávací aktivita si klade za cíl zvýšit pracovní výkon účastníků, a proto je důležité vědět, do jaké míry byla vzdělávací aktivita efektivní a jak ovlivnila pracovní výsledky. Vliv vzdělávací aktivity na výsledcích se měří těžko, jelikož musíme balancovat mezi něčím iracionálním (hodnocení spokojenosti) a něčím faktickým (např. obrat).

Při hodnocení výsledků programů rozvoje je důležité položit si otázku, kdy vlastně zkoumat efektivnost – hned po jeho ukončení, nebo s časovým odstupem. Informace získané vyhodnocením výsledků jsou kritickými vstupními údaji do příštího cyklu vzdělávání a rozvoje. Nejznámější metodou pro hodnocení efektivnosti programů vzdělávání a rozvoje je model Donalda Kirkpatricka. Model Donalda Kirkpatricka hodnotí efektivitu vzdělávání a rozvoje na čtyřech úrovních. Zásadní význam pro společnost představuje přechod od třetí ke čtvrté úrovni. První tři úrovně se totiž zaměřují na účastníka vzdělávání – na jeho reakce, učení a změny v chování na pracovišti. Čtvrtá úroveň posouvá zájem k úrovni výsledků celé organizace (Folwarczná, 2010).

1. **Úroveň reakce** – Hodnocení probíhá na konci programu vzdělávání a hodnotí okamžitou reakci na něj. Odpovídáme na otázku: *„Jak byli účastníci spokojeni s kurzem?“*. Účastníci hodnotí jednotlivé části programu na škále (nejčastěji pěti- až desetistupňové) prostřednictvím dotazníku a občas také zodpovězením otevřených otázek. Někdy lektori používají jiné metody hodnocení, např. cílově zaměřené diskusní skupiny, pro získání konkrétních názorů a podnětů ke zlepšení od účastníků kurzů. Opomenutí hodnocení na tomto stupni části, znamená vyloučení účastníků z aktivní spolupráce na tvorbě zlepšování programu. V oblasti firemního vzdělávání je měření na tomto stupni běžným standardem.
2. **Úroveň učení** – V této úrovni měříme znalosti či dovednosti, které se účastník kurzu ve skutečnosti naučil. Odpovídáme na otázku: *„Co se účastník naučil?“*. Lektori uskutečňují toho hodnocení většinou prostřednictvím testů či kvízů. Pro hodnocení úspěchu je pro ně důležitá schopnost demonstrovat, že se účastníci naučili věci, které jsou významné pro jejich práci. Předpokladem pro správné provedení hodnocení na této úrovni je dohoda s liniovými manažery o tom, jaké klíčové znalosti a dovednosti jsou nezbytné pro dosažení cílů organizace.

3. **Úroveň chování** – Tento stupeň vyjadřuje změnu chování. Odpovídáme na otázku: „*Co z toho, co se účastník naučil, používá v praxi?*“. Jde o měření toho, jak získané dovednosti a znalosti promítá účastník do svého chování v běžné praxi.
4. **Úroveň výsledků** – Odpovídáme na otázku: „*Jak vzdělávání zaměstnanců firmě pomohlo dosáhnout vytyčených cílů?*“. Projevuje se např. snížením nákladů, snížením fluktuace zaměstnanců, růstem objemu tržeb, zvýšením kvality výroby a spokojenosti zákazníků atd. Tyto ukazatele je možné měřit jediné na pracovišti.

Pro hodnocení můžeme použít tyto nástroje:

- **Pretest-retest** – je znalostní test, který je proveden na začátku školení a pak po delší době od ukončení školení. Je sestaven tak, aby ukázal pochopení významu a smyslu než na tom, jestli jsme si zapamatovali detaily.
- **Dotazník spokojenosti** – obvykle se jedná o hodnocení spokojenosti s kurzem, které se provádí po uplynutí pár dní po ukončení kurzu.
- **Assessment/development centre** - může se jednat o ukázkou práce, kterou hodnotí interní zaměstnanci, v odůvodněných případech může být doplněn o zaměstnance externí.
- **Autofeedback** – po delší době (půl roku/rok) si vyhodnocujeme, jak se vzdělávání promítlo do našeho osobního a pracovního života.
- **Rozvojový plán** – sleduje míru plnění přírůstků nových znalostí, dovedností a jejich převedení do praxe a dále identifikuje zdroje a bariéry.
- **Případová studie** – lze ji použít pro komplexnější testování znalostí.
- **Další** – (testy, strukturované rozhovory, pozorování, výsledky hodnocení manažerů a zaměstnanců).

2.5 Vlivy a trendy ve vzdělávání a rozvoji

Můžeme říci, že hlavním trendem ve vzdělávání je způsob, jak přejít od vzdělávání k neustálému procesu učení se. Jde o tzv. celostní přístup (učící se organizace). V této podkapitole jsou přiblíženy trendy v rozvoji lidských zdrojů a tím, co je ovlivňuje. **Pracovník je vnímán jako subjekt rozvoje** nikoliv jako objekt vzdělávání. Jde o tzv. individuální a bezbariérový přístup, kdy si pracovník sám plánuje profesionální a osobní rozvoj a odpovídá

za něj. Každý pracovník má možnost se účastnit jakéhokoliv rozvojového programu. U klasického přístupu za jeho rozvoj zodpovídá manažer a pracovník se vzdělává v rámci současné či plánované pozice. Je kladen důraz na **vytvoření atmosféry permanentního rozvoje a vzdělávání**. Vzdělávání neprobíhá jen v rámci školení, kdy se očekává podstatná změna. Je důležité mezidobí, ve kterém probíhá samostudium, sdílení zkušeností, názorů atd. Nejedná se tedy jen o explicitní znalosti, které můžeme najít v knihách, schématech, videozáznamech, ale i o znalosti implicitní, které jsou výsledkem vztahů, názorů, emocí. Jedná se o vzdělávání, které probíhá celý život. **Rozvoj a vzdělávání se odehrávají, co nejbližší samotné práci** v podobě on-the-job tréninku nebo koučování na místě. Takové vzdělávání vedou kouči, kolegové, trenéři a v menší míře externisté. Tím, že jsou do dění ve firmě vtahováni externisté se posouvá hranice mezi poradenskou a vzdělávací firmou a firmou vlastní. **Tým lektorů je tedy složen z externistů a internistů** a není zřejmé, které oblasti školí interní lektori a které externí, jak bývá zvykem u klasického přístupu. Je kladen **důraz na multimediálnost a diferenciaci**. Vychází se vstříc různým stylům vzdělávání a dosahování špičkového výkonu. V klasickém přístupu snaha o to, aby co nejvíce pracovníků bylo ve svých znalostech a dovednostech na stejné úrovni (Hroník, 2007).

2.6 Podmínky pro efektivní vzdělávání

Pokud chceme, aby vzdělávání bylo efektivní, tak musíme dodržovat určité podmínky k tomu potřebné. Je důležité, abychom lidi motivovali k potřebě se učit a vzdělávat. Aby si uvědomovali nutnost potřeby si zlepšovat dovednosti, schopnosti, tak aby svou práci mohli vykonávat ke své vlastní spokojenosti i spokojenosti ostatních. Je důležité, aby zaměstnanci převzali odpovědnost za uspokojování svých potřeb vzdělávání. Potřebují vědět, čemu se chtějí vzdělávat a kdo jim k tomu dopomůže, kde získají informace a materiály. Proto by si každý měl určit cíl, kterého chce dosáhnout, aby byl výsledek jasný. Konkrétní potřeby, cíle vzdělávání a styl vzdělávání vzdělávající se osoby by měly ukázat, jaká metoda/metody by měly být použity. Pro větší efektivnost je lepší použít kombinaci metod než se soustředit jen na jednu (Armstrong, 2007).

2.7 Metodologie

Metodologie je věda, zabývající se metodami, které se používají v jednotlivých vědách. Základními metodami při sběru primárních dat jsou dotazování, pozorování a experiment. Rozlišujeme čtyři techniky dotazování a to podle kontaktu s dotazovaným.

Těmito technikami jsou dotazování osobní, telefonické, elektronické a písemné. V bakalářské práci byla použita metoda písemného dotazování.

Průběh dotazování se dá rozdělit na tři etapy: příprava dotazníkového šetření, zpracování a analýza dat, interpretace a prezentace výsledků. Dříve než se začne dotazník tvořit, tak bychom si měli stanovit cíle, které chceme dotazníkem zjistit. Při tvorbě dotazníku je důležité, aby nedocházelo ke zkreslování výsledků tím, že otázky špatně zformulujeme. Otázky by proto měly být formulovány jasně a srozumitelně. Otázky dělíme na otázky otevřené, uzavřené a polouzavřené. Další etapou je zpracování a analýza shromážděných dat pomocí programu, který data vyhodnotí. V bakalářské práci je pro zpracování a analýzu dat použita aplikace Microsoft Excel. Interpretace a prezentace výsledků je pak vyjádřena slovně i graficky.

Dotazník má několik výhod. V relativně krátkém čase umožňuje shromáždit velké množství informací. Je nenáročný na materiální a personální požadavky. Tím, že je dotazníkem osloveno velké množství osob, tak dochází ke statisticky hodnotnějším výsledkům. Možnost se vyjadřovat anonymně. Nevýhodou této metody je, že konstrukce dotazníku vyžaduje příslušnou odbornost, pokud chceme mít dotazník kvalitní. Otázky nemusí být vždy pochopeny všemi respondenty. Existuje zde i nebezpečí zneužití osobních dat respondentů a jejich odpovědí. Vyhodnocování odpovědí je časově náročnější (Barták, 2007).

2.8 Shrnutí kapitoly

V první části bakalářské práce jsem se zaměřila na základní souvislosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, podle kterých se dále budu řídit v praktické části. Primárním informačním zdrojem pro získání poznatků byla česká, ale i zahraniční odborná literatura. Řada informací byla také získána a čerpána z internetových zdrojů. Seznam veškeré použité literatury a internetových stránek je uveden na konci bakalářské práce.

Dozvěděli jsme se, že vzdělávání je nepřetržitý proces, ke kterému dochází na základě každodenní zkušenosti zažívanému na pracovišti. Takové vzdělávání ovšem nemusí být efektivní k dlouhodobým potřebám jednotlivců a organizace. Přístup laissez-faire (nechat tomu volnou cestu) ze strany organizace je špatný. Organizace by se měla zapojovat do vzdělávání svých zaměstnanců – vytvářením vhodného prostředí, vytvářením podmínek povzbuzujících vzdělávání lidí, podporováním lidí, poskytováním mentoringu a koučování. Je

důležité, aby si lidé uvědomovali potřebu se vzdělávat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, jak pro současnost tak budoucnost.

Cílem této kapitoly bylo vytvořit dobrý teoretický základ pro realizaci analýzy týkající se procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Společnosti XY. Informace z této kapitoly jsem využila při sestavování návrhů a doporučení vedoucích ke zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců této společnosti.

3 Představení společnosti

Pro vypracování bakalářské práce byla vybrána Společnost XY. Informace pro vypracování této kapitoly byly získány z webových stránek společnosti, z materiálů poskytnutých společností a osobní konzultací s vedením společnosti.

3.1 Identifikační údaje a předmět podnikání společnosti

Identifikační údaje

Datum zápisu: 7. června 2011

Obchodní firma: Společnost XY s.r.o.

Sídlo: Moravskoslezský kraj

Identifikační číslo: xxxxxxxx

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Rejstříkový soud: Krajský soud Ostrava

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

3.2 Historie společnosti

Společnost XY se pohybuje na trhu poskytování IT služeb České republiky, již od roku 2006, kdy byla založena fyzickou osobou, jejím nynějším jednatelem. V roce 2011 došlo ke změně právní formy na společnost s ručením omezeným.

Společnost XY se začala v roce 2006 zabývat tvorbou a optimalizací internetových obchodů. První velký úspěch firma zaznamenala v roce 2007, kdy optimalizovala webovou stránku velkoobchodního prodejce textilní galanterie a počet nově registrovaných uživatelů na e-shopu tak vzrostl během půl roku o 400%. V pozdějších letech se firma začala také zabývat tvorbou firemních webových prezentací, internetovým marketingem, tvorbou a optimalizací PPC kampaní. Firma dále provádí SEO analýzu či rozbor návštěvnosti webových stránek.

Společnost XY se v roce 2013 stala certifikovaným partnerem Google (tento certifikát vlastní jen 16 firem v ČR) a během tohoto roku navázala osobní i obchodní vztahy s předními specialisty v oboru.

3.3 O společnosti

Služby Společnosti XY využívá řada firem, které chtějí dosáhnout dlouhodobých výsledků, nikoliv jednorázového efektu. Firma se snaží klientům nabídnout takový balíček služeb, který bude vyhovovat jejich požadavkům. Cílem firmy je mít spokojené zákazníky. Je zřejmé, že vlastnictví třeba toho nejlepšího nástroje nemusí znamenat úspěch, pokud nástroj není používán specialistou. Přesto hodně firem spoléhá na to, že pro úspěch v online světě stačí jen zakoupení profesionálního internetového obchodu. Profesionální e-shop je pouze nutnou podmínkou, nikoliv dostačujícím předpokladem úspěchu. Proto se Společnost XY angažuje v této oblasti podnikání.

Mezi hlavní služby poskytované společností patří tyto:

- vývoj a zprovoznění internetového obchodu,
- správa internetového obchodu,
- pravidelná optimalizace stránek pro vyhledávače,
- vývoj nových funkcí podle potřeb zákazníka,
- technická podpora pro uživatele e-shopu,
- správa reklamních kampaní.

3.4 Organizační uspořádání společnosti

Organizační schéma je jednoduché a přehledné, jelikož firma zaměstnává menší počet pracovníků. Tím pádem je zajištěna dobrá komunikace mezi zaměstnanci a vedením. I když je ve firmě nastolená přátelská atmosféra, tak jsou jasně vymezené vztahy nadřízeného a podřízeného. Jednotlivé povinnosti a pravomoci jsou jasně delegovány. Jelikož je společnost mladá, tak není tedy nic neobvyklého, že se průměrný věk zaměstnanců ve společnosti pohybuje okolo 29let. Společnost XY požaduje při přijímání nových zaměstnanců minimálně středoškolské vzdělání, především jsou ale vybírání takoví uchazeči, kteří mají vysokoškolské

vzdělání, jelikož při vykonávání většiny pracovních úkonů je třeba uplatnit specifické znalosti. Organizační schéma Společnosti XY je uvedeno v příloze č. 1.

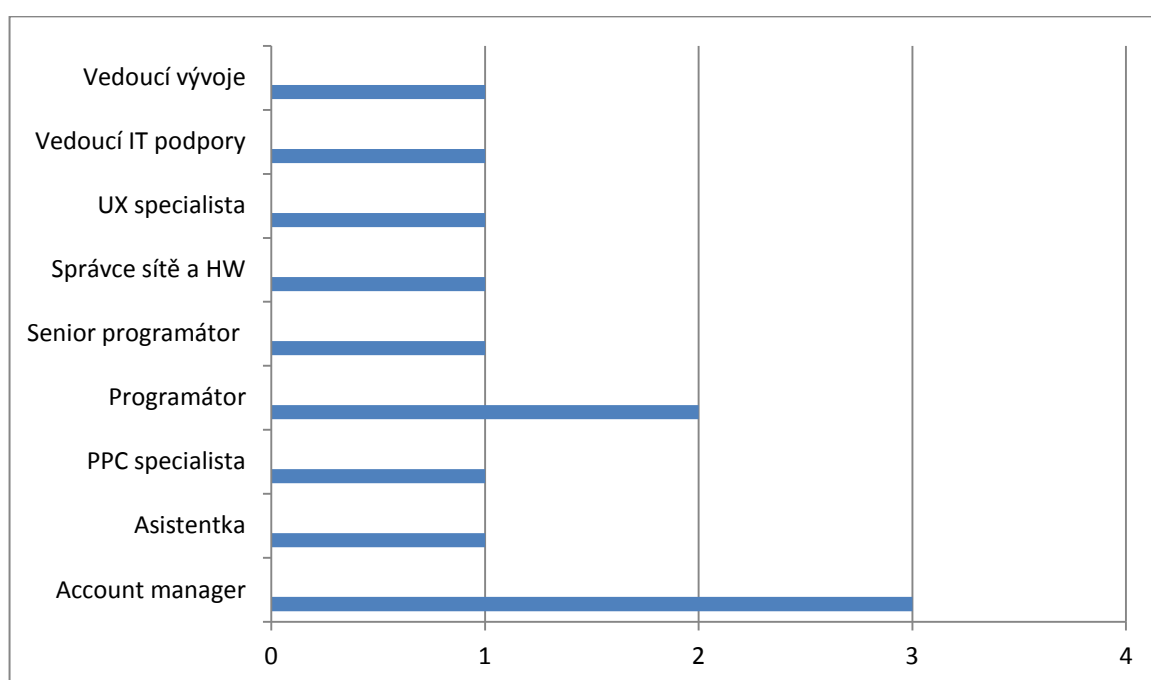
Ve společnosti jsou obsazovány tyto pozice:

- **Account manager** – zabývá se identifikováním obchodních příležitostí, získává nové zakázky a prodává navrhovaná řešení. Součástí práce je zajištění spokojenosti klientů s poskytovanými službami. Pracovník umí identifikovat nové potřeby svých klientů a vytvořit nabídky řešení včetně cen. Zabývá se také uzavíráním obchodních případů. Ve Společnosti XY mají tito zaměstnanci vedoucí postavení a ostatní zaměstnanci jsou jim podřízeni.
- **Asistentka** – její náplní práce ve firmě je vyřizovat běžnou administrativní agendu pro svého nadřízeného. Dále vyřizuje příchozí a odchozí firemní korespondenci, obsluhuje kancelářskou techniku: tisk a kopírování. Vyřizuje příchozí hovory a emaily a na jednáních pořizuje zápisy.
- **Programátor** – vytváří aplikace nebo jejich části a podílí se na jejich testování a zlepšování. Dále vytváří dokumentaci datových a objektových struktur a spolupracuje na vytváření uživatelského rozhraní. Na základě dokumentace pak programuje v příslušném programovacím jazyce.
- **PPC specialista** – je zodpovědný za návrh, tvorbu, optimalizaci a správu PPC kampaní. Pečuje o svěřené zákazníky, realizuje pravidelné konzultace, školení a reporting. Navrhuje texty do jednotlivých kampaní.
- **Senior programátor** – se zabývá technickou podporou zákazníků. Účastní se analýzy a návrhů SW řešení. Tvoří nové aplikace založené na platformě MS Share Point a udržuje stávající programy.
- **Správce sítě a HW** – jeho náplní práce je instalace hardware, základních serverů, síťových prvků, storage a jiných zařízení. Vede evidenci hardware, spolupracuje s dalšími techniky a programátory a řeší technické problémy. Do jeho povinností dále spadá údržba IP sítě a částí infrastruktury datacentra (např. monitoring, klimatizace, zálohované napájení).
- **UX specialista** – navrhuje a vylepšuje uživatelská rozhraní webových a přidružených (mobilních) aplikací. Testuje jednotlivé části e-shopů a provádí webovou analytiku (např. návštěvnost stránek).

- **Vedoucí IT podpory** – poskytuje on-line a telefonickou technickou podporu svým klientům. Podílí se na přípravě nabídek pro potenciální zákazníky a vede školení určená klientům.
- **Vedoucí vývoje** – vede a dohlíží na vývoj softwaru. Software připravuje vývojový tým, který je veden vedoucím vývoje. Určuje produkty a nástroje, které jsou pro vývoj potřeba. Stará se o motivaci jednotlivých členů týmu.

Početní zastoupení jednotlivých pozic ve firmě je uvedeno v grafu 3.1.

Graf 3.1 Četnosti pracovních pozic



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

4 Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Společnosti XY byla provedena na základě analýzy poskytnutých interních dat společnosti, týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, dále na základě konzultace s vedením a pomocí vlastního dotazníkového šetření.

4.1 Vzdělávací aktivity Společnosti XY

Společnost XY si uvědomuje, že kvalitu firmy definují její lidé. Pokud nebudou lidé ve firmě nadšení pro svou práci a nebudou se vzdělávat a rozvíjet, nemůže se vyvíjet ani firma. Proto se firma pravidelně účastní marketingových setkání IM-srazů v Ostravě. Zaměstnanci se v minulém roce účastnili odborných konferencí (Barcamp v Brně, Vsetíně, Ostravě a BabelCamp v Brně), PHP konferencí Phplive i „Umět programovat nestačí“. E-marketingoví odborníci se účastnili několika konferencí společnosti Google. Firma se dále účastnila E-business fóra 2013, eCommerce Expo London v Londýně, mezinárodní konference Funtec a odborných přednášek společnosti Seznam.cz. Společnost byla rovněž přítomna na největší marketingové konferenci ve střední Evropě – Marketing Festival. Na podzim ve společnosti probíhal dvoutýdenní kurz velmi pokročilých programovacích technik. Některé ze vzdělávacích aktivit společnosti v roce 2013 si blíže představíme.

Vzdělávací aktivity mimo pracoviště:

- **Barcamp** – je mezinárodní síť otevřených konferencí, workshopů, které se zaměřují na nové trendy v internetových aplikacích, reklamě, médiích, designu, nových technologiích, podnikání aj.
- **BabelCamp** – je typem Barcampu, který se zaměřuje na sociální média, přednášející musejí tu konferenci vést v angličtině.
- **Konference Google I/O 2013** – přednášky, které jsou zaměřeny na technologie a služby Google (Chrome, Google +, Google Mapy, Google Cloud Platform, Google Glass, Google Wallet)
- **Konference „Umět jen programovat nestačí“** – přednáškový seminář věnovaný moderním vývojovým prostředkům a aktuálním tématům v oblasti vývoje aplikací.

- **Konference FUNTEC** – přednášky zaměřené na marketing, projektový management, motivaci, sebevzdělávání, investice a nadšení.
- **IM-sraz** – srazy, které se konají pravidelně a zcela zdarma a jsou zaměřené na podnikání prostřednictvím internetu a na internetový marketing.
- **UX camp** – přednášky na téma informační a interakční design.
- **eCommerce Expo London** – je největší události ve Velké Británii, zabývající se elektronickým obchodováním. eCommerce expo pokrývá každý aspekt prodeje on-line (elektronický obchod, reklamy, věrnost zákazníků, platby a bezpečnosti atd.).

Vzdělávací aktivity na pracovišti:

- **Kurzy a školení programátorů** – programování v prostředí .PHP, PHP – Skriptovací jazyk, kurz JavaScript, modelování v UML, školení ASP.NET asynchronní programování.
- **Kurz vedení projektů** – kurz zaměřený na práci s lidmi, kteří jsou zapojeni do přípravy a realizace projektů, osvojení dovedností v komunikaci při budování dohod, argumentace a zvládání konfliktních situací.
- **Kurz komunikace** – absolvováním tohoto kurzu se účastník naučí zákonitostem vyjednávání. Dále se naučí stanovit správně své cíle a dosáhnout jich pomocí správně zvoleného postoje komunikace.
- **Kurz psaní bezpečných kódů** – jak psát bezpečný kód .NET, tak aby nám zabezpečená aplikace přinášela zisk.
- **Kurz SEO** – zaměřuje se na optimalizaci pro vyhledávače – strategie SEO, obsahové a technické parametry jednotlivých stránek, budování zpětných odkazů.
- **Kurzy pořádané společností H1.cz** – zaměření na emailing, google analytics pro pokročilé, PPC pro pokročilé.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Společnosti XY probíhá v souladu s teoretickým standardem cyklu vzdělávání a rozvoje a to v těchto etapách:

- identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje,
- plánování vzdělávání a rozvoje,
- realizace vzdělávání a rozvoje,

- vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje.

4.1.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje

Požadavek na školení/vzdělávání může vzejít ze změn právních předpisů, požadavků klientů, z konkrétních požadavků pracovní pozice, nových trendů nebo při zjištění nedostatku ze strany zaměstnance, zaměstnavatele nebo klienta.

Zaměstnanci jsou zpravidla vybírána taková školení a vzdělávací aktivity, které odpovídají popisu jeho práce. Nadřízení vybírají vzdělávací aktivity a školení pro své podřízené tak, aby vyhovovaly potřebám zaměstnanců a vedly ke zlepšování jejich pracovního výkonu a tak celkově ke zlepšení výkonu celé organizace.

Samotní zaměstnanci mají také možnost vyjádřit zájem o další vzdělávání. Záleží pak ale na nadřízeném, zda poskytne zaměstnanci pracovní volno a náhradu platu. Zvyšování kvalifikace je ale jak v osobním zájmu zaměstnance, tak i společnosti.

4.1.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Vytvoření plánu vzdělávání a rozvoje probíhá na základě identifikace potřeby. Plánování vzdělávání a rozvoje probíhá v organizaci, dalo by se říct, bez jakýchkoliv zavedených pravidel – není transparentní. Firma si předběžně plány vzdělávání a rozvoje vytváří na jeden rok dopředu, ale během působení daného vzdělávacího plánu dochází k jeho pozměňování či doplňování.

Firma si nevede přehlednou dokumentaci vzdělávacích programů a informací týkající se těchto aktivit. Firma nemá vykalkulované přesné údaje o nákladech, které investovala do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Na náklady se pohlíží pouze v případě, že se rozhoduje o nějaké vzdělávací aktivitě, která je finančně nákladná.

4.1.3 Realizace vzdělávání a rozvoje

Proces vzdělávání začíná hned prvním dnem nástupu do práce prostřednictvím vstupního školení. Absolvování je povinné pro každého zaměstnance. Vstupním školením se zaměstnanci seznamují se základními dovednostmi, které potřebují znát ke správnému výkonu své pracovní pozici. V rámci vstupního školení se zaměstnanec kromě znalostí seznamuje i s pravidly, kterými se Společnost XY řídí (pracovní řád) a dále se seznamuje s osobou, na

kterou se obrátit v případě nejasností. Školení je vedeno výkladem a obsahuje praktickou ukázkou.

Dalšími školeními, kterými zaměstnanci procházejí, jsou průběžná školení.

- **Školení BOZP** - je dáno zákoníkem práce a je povinností zaměstnavatele toto školení svým zaměstnancům zajistit. Jelikož má společnost méně než 25 zaměstnanců, tak školení řídí samo vedení, které je vybaveno potřebnými znalostmi. Znalosti z oblasti BOZP se pravidelně ověřují. Kontroluje se, zda dochází k jejich dodržování. K ověřování dochází zpravidla jednou ročně. Ke školení BOZP, dochází rovněž při nástupu nového pracovníka, při změně druhu práce nebo pracovního zařazení, při zavedení nové technologie nebo při změně pracovních postupů, které by mohli mít vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- **Školení PO** – je součástí školení BOZP. Zde jsou zaměstnanci seznámeni s nebezpečím vzniku požáru v rámci činností provozovaných v místech výkonu své práce, s požárním řádem, s požárními poplachovými směrnicemi, evakuačním plánem, způsobem rozmístění a použití hasicích přístrojů atd. Toto školení může opět provádět proškolený vedoucí zaměstnanec. Ve společnosti toto školení probíhá společně se školením BOZP.

Profesní školení se realizují téměř u všech zaměstnanců Společnosti XY, jelikož se firma pohybuje v IT odvětví podnikání a je neustále zapotřebí, aby se zaměstnanci učili novým věcem.

Vzdělávání ve společnosti se provádí interně nebo externě. Na vzdělávací akce pořádané Společností XY se zaměstnanci přihlašují sami u svých nadřízených. K účasti na vzdělávacích akcích pořádaných jinými vzdělávacími institucemi zaměstnanci přihlašuje jeden ze zaměstnanců na pozici Account manager.

4.1.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje

Vyhodnocení výsledků či úspěšnosti vzdělávání a rozvoje je poměrně složité, protože pracujeme s kvalitativními hodnotami.

Po absolvování vzdělávací aktivity, která probíhá ve firmě, účastníci bezprostředně hodnotí vzdělávací aktivitu. Vyplňují krátký dotazník, který obsahuje standardní otázky typu:

- Splnil výcvik vaše očekávání/cíl?
- Odpovídal obsah kurzu Vaším potřebám?
- Co se Vám na školení líbilo/nelíbilo?
- Co se Vám líbilo/nelíbilo na přístupu školitele?

Odpovědi z tohoto dotazníku mají pak vypovídací hodnotu a jsou z něj vytvářeny posudky na konkrétní kurz – klady a zápory, na které se pohlíží v budoucnu, kdy firma rozhoduje o tom, zda vzdělávací aktivitu znovu pro své zaměstnance zavést.

Po absolvování vzdělávací aktivity, která probíhá mimo firmu, účastníci nijak písemně nehodnotí úroveň vzdělávací aktivity, jen si ústně vyměňují dojmy z této akce. Tím pádem není vytvořen žádný výstup.

Investice do vzdělávání Společnost XY nijak nevyhodnocuje. Vychází z předpokladu, že samotná školení jsou cílená tak, aby byla efektivní. Efektivita se projeví ve výkonu práce zaměstnanců, rostoucím počtem zákazníků, nárůstem poskytovaných služeb, které si nově objednávají stávající zákazníci. Jistou vypovídací hodnotu o efektivnosti podnikového vzdělávání má také vývoj obratu tržeb, který však bývá často zkreslen spoustou různých příčin – novinky na trhu, změny cen, změny výrobků, legislativní změny, konkurence a spousty jiných.

4.2 Analýza systému vzdělávání a rozvoje pomocí dotazníku

Cílem dotazníku byla hlubší analýza současného systému vzdělávání a rozvoje Společnosti XY a jak jsou s tímto systémem vzdělávání a rozvoje spokojeni jejich zaměstnanci. Informace získané tímto dotazníkem jsou pak spolu s interními daty společnosti použity k vytvoření návrhů a doporučení ke zlepšení současného systému.

Dotazník byl v písemné podobě rozdán všem zaměstnancům společnosti, tedy dvanácti lidem. Vráceno bylo všech dvanáct vyplněných dotazníků, jejich návratnost tedy byla 100%.

V dotazníku bylo položeno 18 otázek. Z toho 14 otázek bylo zaměřeno na vzdělávání a rozvoj ve společnosti a 4 otázky byly identifikační. Z celkového počtu otázek bylo 9 otázek uzavřených, 8 otázek bylo polouzavřených a 1 otázka byla otevřená. V příloze č. 2 je uveden

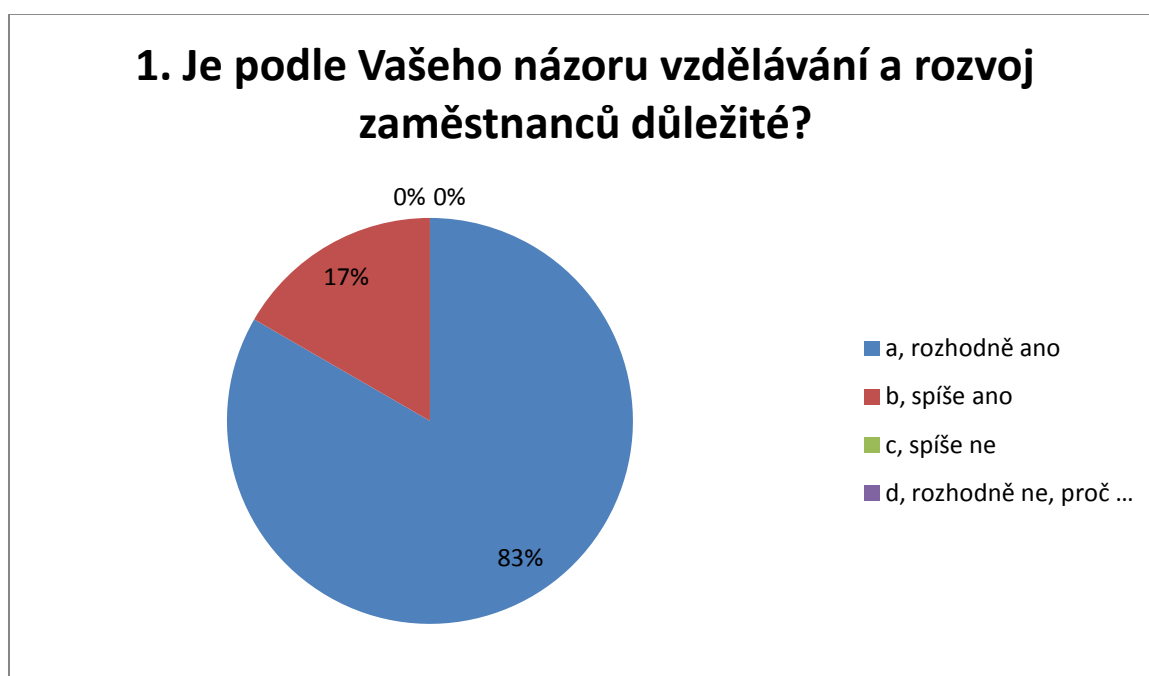
dotazník. Odpovědi z dotazníku jsou graficky zpracovány prostřednictvím programu Microsoft Office Excel. Grafické vyhodnocení je mimo jiné doplněné o verbální interpretaci.

4.2.1 Otázky zaměřené na vzdělávání a rozvoj

Otázka č. 1 Je podle Vašeho názoru vzdělávání a rozvoj zaměstnanců důležitý?

Cílem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci považují vzdělávání a rozvoj za důležité. Celkem 83 % tázaných zaměstnanců (10 odpovědí) jsou o důležitosti vzdělávání a rozvoje rozhodně přesvědčeni, 17 % tázaných zaměstnanců (2 odpovědi) jsou o tom přesvědčení spíše, nikdo z tázaných si nemyslí, že by vzdělávání a rozvoj nebylo důležité.

Graf 4. 1 Je podle Vašeho názoru vzdělávání a rozvoj zaměstnanců důležitý?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 Jste spokojen(a) s nabídkou vzdělávacích aktivit ve vaší společnosti?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci Společnosti XY spokojeni s nabídkou poskytovaných vzdělávacích aktivit. Celkem 67 % tázaných zaměstnanců (8 odpovědí) je s nabídkou rozhodně spokojeno, spíše spokojeno je 25 % tázaných zaměstnanců (3 odpovědi). S nabídkou vzdělávacích aktivit není spokojen jeden zaměstnanec a to asistenta Account managera. Většina nabízených aktivit se totiž zaměřuje na vzdělávání vedoucích pracovníků a IT pracovníků.

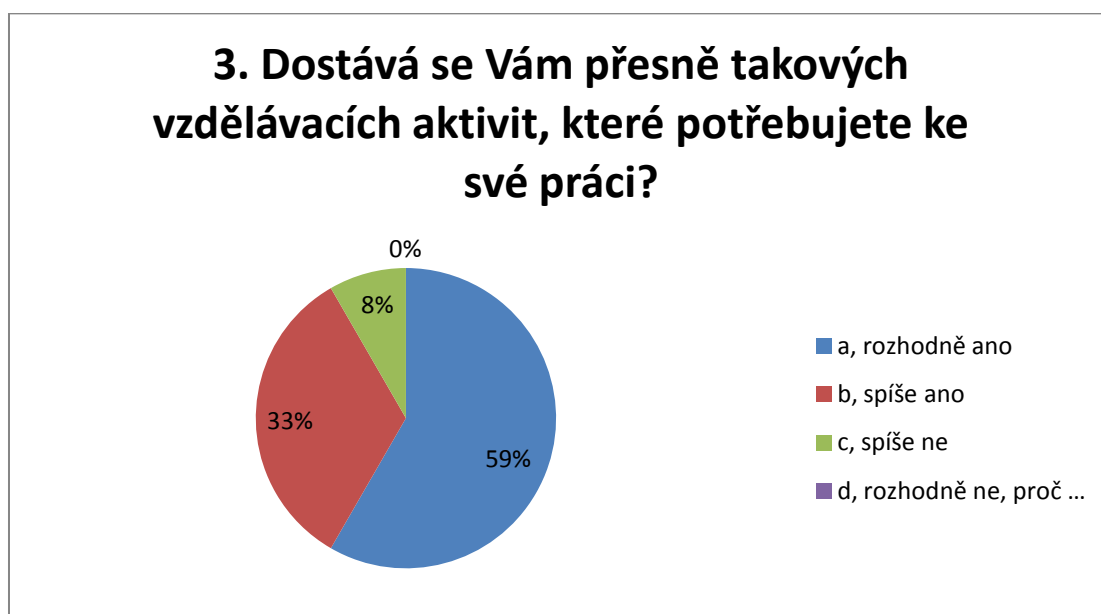
Graf 4. 2 Jste spokojen(a) s nabídkou vzdělávacích aktivit ve vaší společnosti?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 Dostává se Vám přesně takových vzdělávacích aktivit, které potřebujete ke své práci?

Graf 4. 3 Dostává se Vám přesně takových vzdělávacích aktivit, které potřebujete ke své práci?



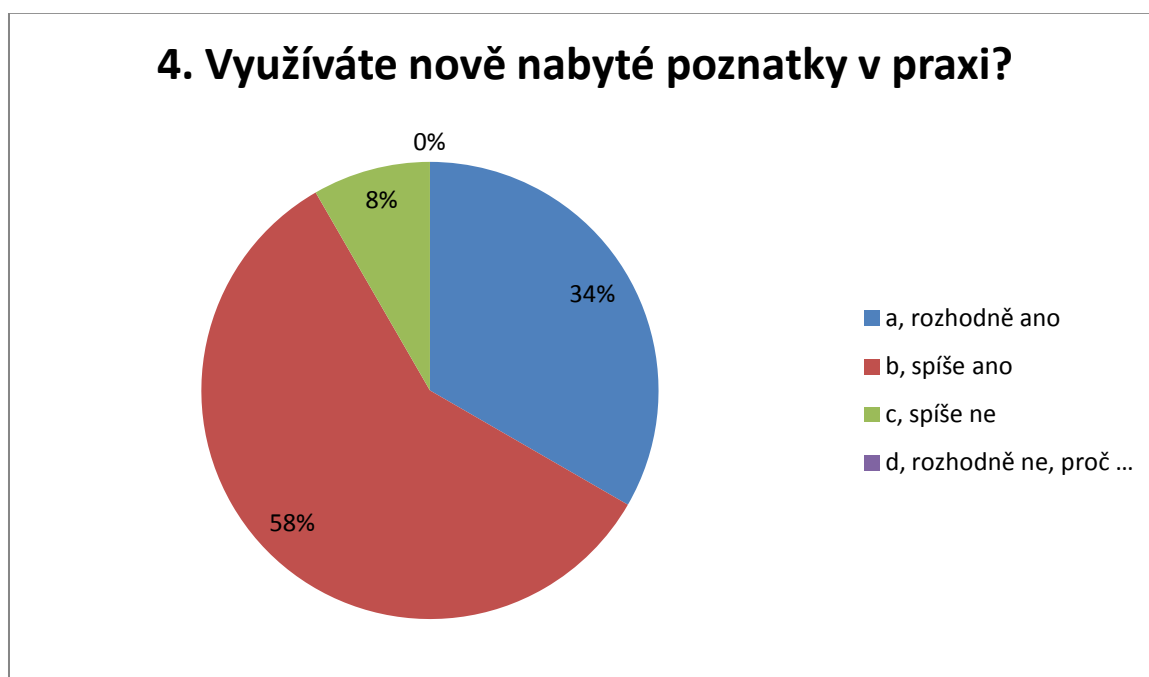
Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 7 tázaných zaměstnanců Společnosti XY souhlasí s tím, že se mu dostává takových aktivit, které potřebuje ke své práci, což činí 59 % ze všech tázaných. Celkem 33 % tázaných zaměstnanců (4 odpovědi) uvedlo, že spíše tyto vzdělávací aktivity potřebuje ke své práci. Odpověď spíše ne uvedl jen jeden zaměstnanec.

Otázka č. 4 Využíváte nově nabyté poznatky v praxi?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci využívají nově získané znalosti ze vzdělávacích aktivit v praxi. Celkem 92% tázaných zaměstnanců (11 odpovědí) nově získané poznatky v praxi využívá, z toho 4 zvolili možnost rozhodně ano a 7 zaměstnanců zvolilo možnost spíše ano. Možnost spíše ne zvolil jeden zaměstnanec.

Graf 4. 4 Využíváte nově nabyté poznatky v praxi?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 Vzdělávání ve vaší společnosti podle Vašeho názoru probíhá:

Všichni zaměstnanci Společnosti XY se shodli na tom, že vzdělávání ve společnosti probíhá neustále. Celkem 67 % tázaných zaměstnanců (8 odpovědí) si myslí, že vzdělávání probíhá velmi často a 33% tázaných zaměstnanců (4 odpovědi) si myslí, že vzdělávání probíhá často.

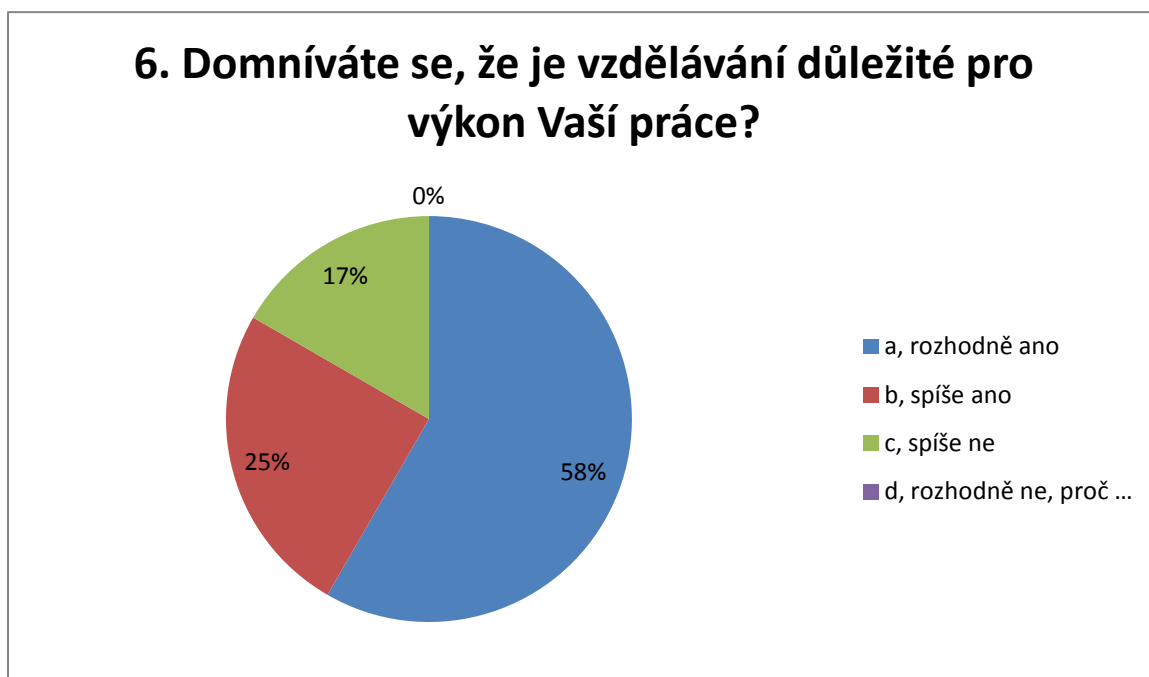
Graf 4. 5 Vzdělávání ve vaší společnosti podle Vašeho názoru probíhá:



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 Domníváte se, že je vzdělávání důležité pro výkon Vaší práce?

Graf 4. 6 Domníváte se, že je vzdělávání důležité pro výkon Vaší práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí této otázky bylo zjištěno, jestli si zaměstnanci myslí, že vzdělávání ovlivňuje výkon jejich práce. Celkem 58 % tázaných zaměstnanců (7 odpovědí) si myslí, že vzdělávání je rozhodně důležité pro výkon jejich práce. Celkem 25% zaměstnanců (3 odpovědi) si myslí, že vzdělávání pro jejich pracovní výkon je spíše důležité. Dva zaměstnanci si myslí, že vzdělávání nijak podstatně neovlivňuje jejich pracovní výkon, jelikož zvolili možnost spíše ne.

Otázka č. 7 Jste společností dostatečně motivováni ke vzdělávání a rozvoji?

Touto otázkou bylo zjištěno, že 75% zaměstnanců (9 odpovědí) si myslí, že nejsou ze strany společnosti dostatečně motivováni k tomu se vzdělávat. Pouze tři zaměstnanci si myslí, že jsou společností nějak motivováni.

Graf 4. 7 Jste společností dostatečně motivováni ke vzdělávání a rozvoji?



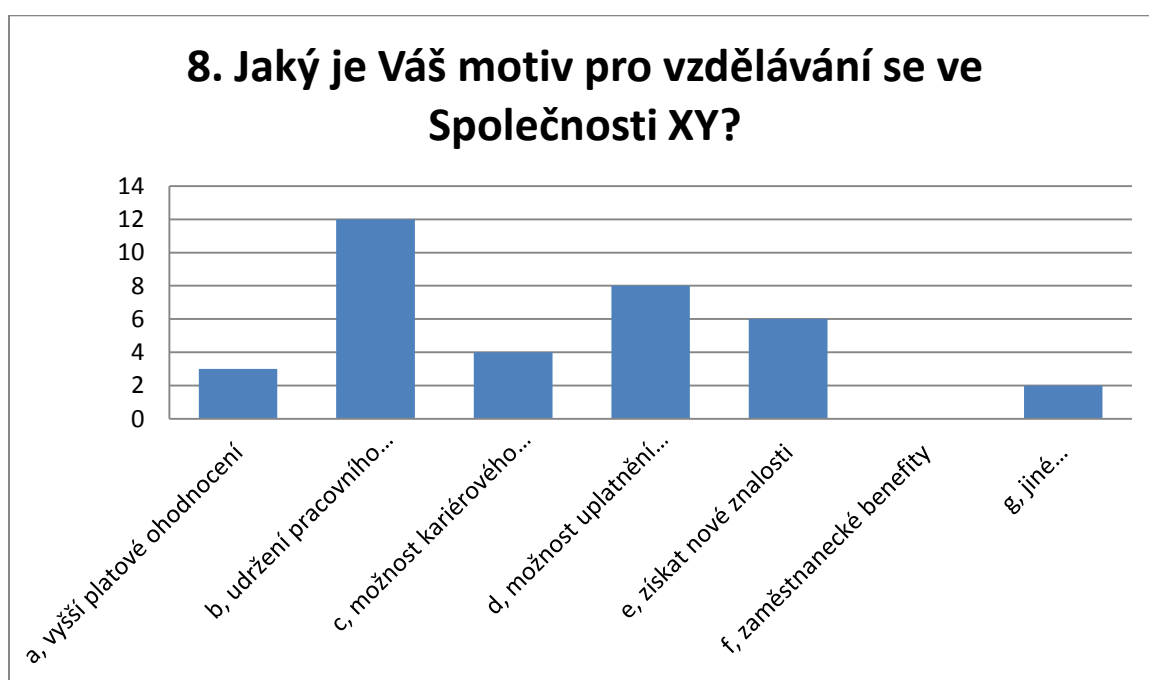
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 Jaký je Váš motiv pro vzdělávání se ve Společnosti XY? (označte max. 3 odpovědi)

Cílem této otázky bylo zjistit podněty, které motivují zaměstnance ke vzdělávání se. Respondenti mohli označit maximálně 3 odpovědi, které je nejvíce motivují ke vzdělávání, popř. napsat jejich vlastní motiv ke vzdělávání, pokud nebyl uveden v možnostech. Celkem 11 tázaných zaměstnanců využilo možnost označení všech tří odpovědí, pouze jeden

zaměstnanec vybral pouze dva motivátory. Všechny zaměstnance motivuje ke vzdělávání možnost udržení si pracovního místa. Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech považuje jako dobrý motivátor 67 % zaměstnanců (8 odpovědí). Získání nových znalostí je třetím nejsilnějším motivátorem pro to, aby se zaměstnanci vzdělávali. Tuto možnost zvolilo 6 lidí. Lidi nejméně motivuje vyšší platové ohodnocení a možnost kariérového postupu. Možnost uvést další motivátory vzdělávání využil pouze jeden zaměstnanec. Jako motivátor vzdělávání uvedl zvýšení odpovědnosti. Nikdo ze zaměstnanců není v práci motivován prostřednictvím zaměstnaneckých výhod.

Graf 4. 8 Jaký je Váš motiv pro vzdělávání se ve Společnosti XY?

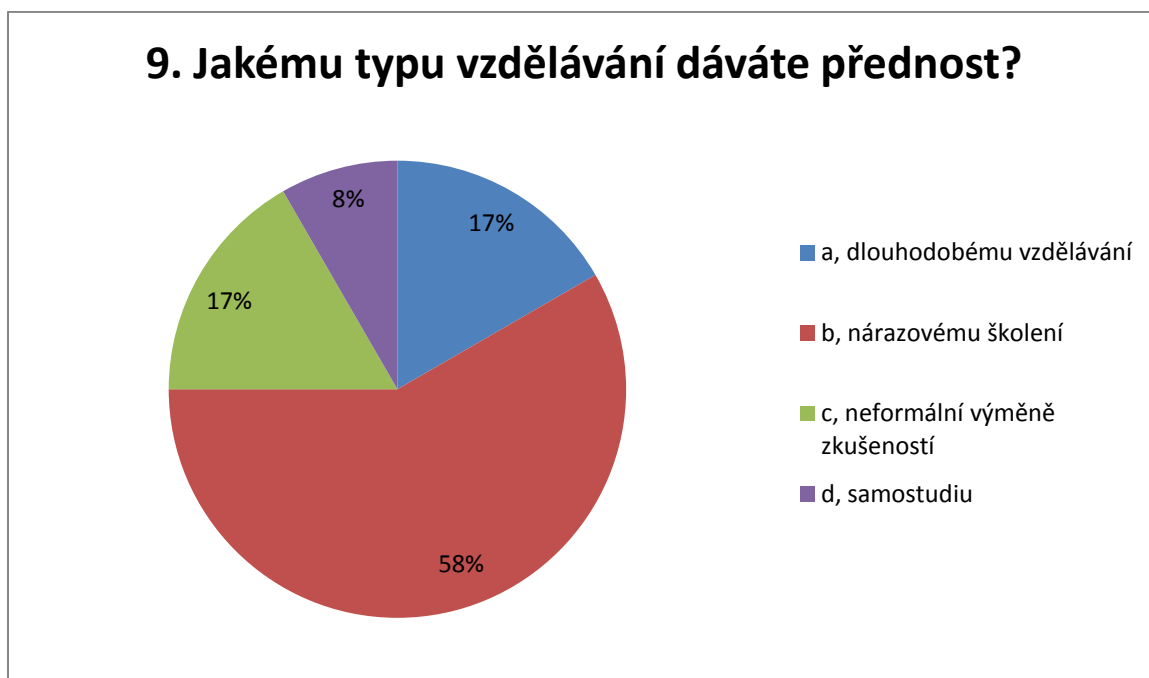


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 Jakému typu vzdělávání dáváte přednost?

Otázkou bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců Společnosti XY dává přednost nárazovému školení. Celkem 58 % respondentů (7 odpovědí) zvolilo tuto možnost. Dva zaměstnanci dávají přednost dlouhodobému vzdělávání, dva dávají přednost neformální výměně zkušeností a jeden zaměstnanec preferuje vzdělávání samostudiem.

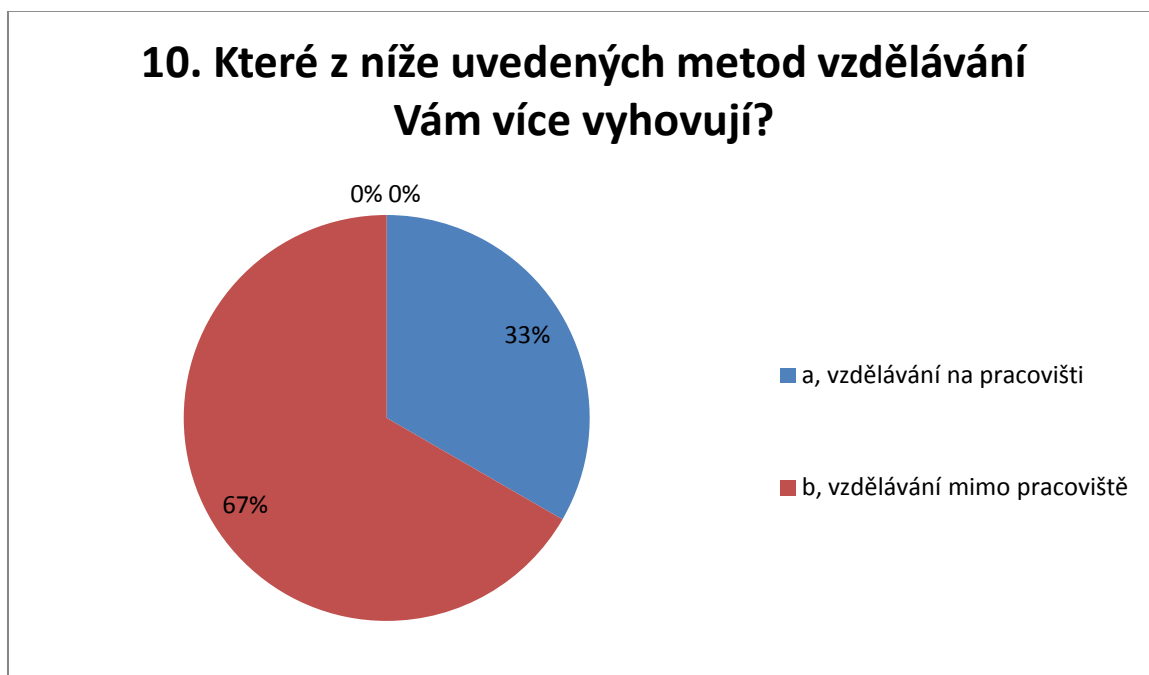
Graf 4. 9 Jakému typu vzdělávání dáváte přednost?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 Které z níže uvedených metod vzdělávání Vám více vyhovují?

Graf 4. 10 Které z níže uvedených metod vzdělávání Vám více vyhovují?



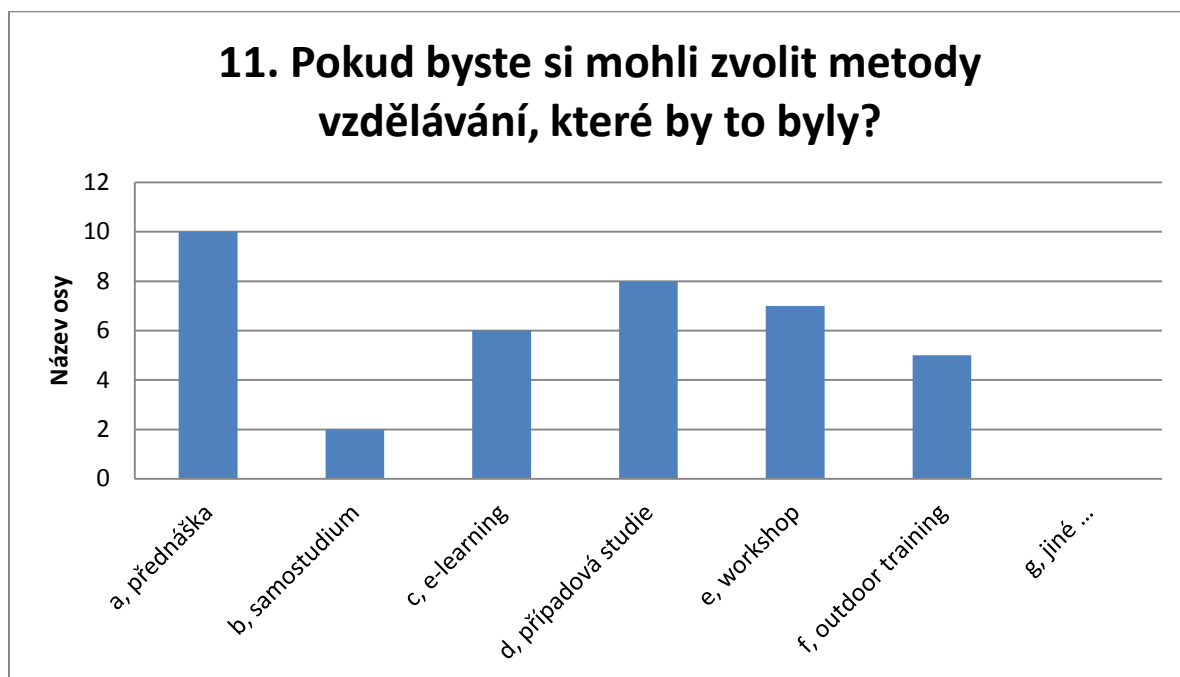
Zdroj: vlastní zpracování

Cílem otázky bylo zjistit, kde se zaměstnanci raději vzdělávají. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že se raději vzdělávají mimo pracoviště. Tuto odpověď zvolilo 67 % zaměstnanců, vzdělávání na pracovišti preferují čtyři zaměstnanci.

Otázka č. 11 Pokud byste si mohli zvolit metody vzdělávání, které by to byly? (může být více možností)

Nejoblíbenější metodou vzdělávání je přednáška, kterou by si zvolilo 83 % respondentů (10 odpovědí). Další preferovanou metodou je případová studie, kterou by si zvolilo 58 % zaměstnanců (7 odpovědí). Dalšími metodami, které by si zvolila přibližná polovina zaměstnanců, jsou workshopy, outdoor training a e-learning. Samostudium jako metodu vzdělávání by si zvolili jen dva zaměstnanci. Nikdo z dotazovaných nejmenoval žádnou jinou metodu vzdělávání.

Graf 4. 11 Pokud byste si mohli zvolit metody vzdělávání, které by to byly?



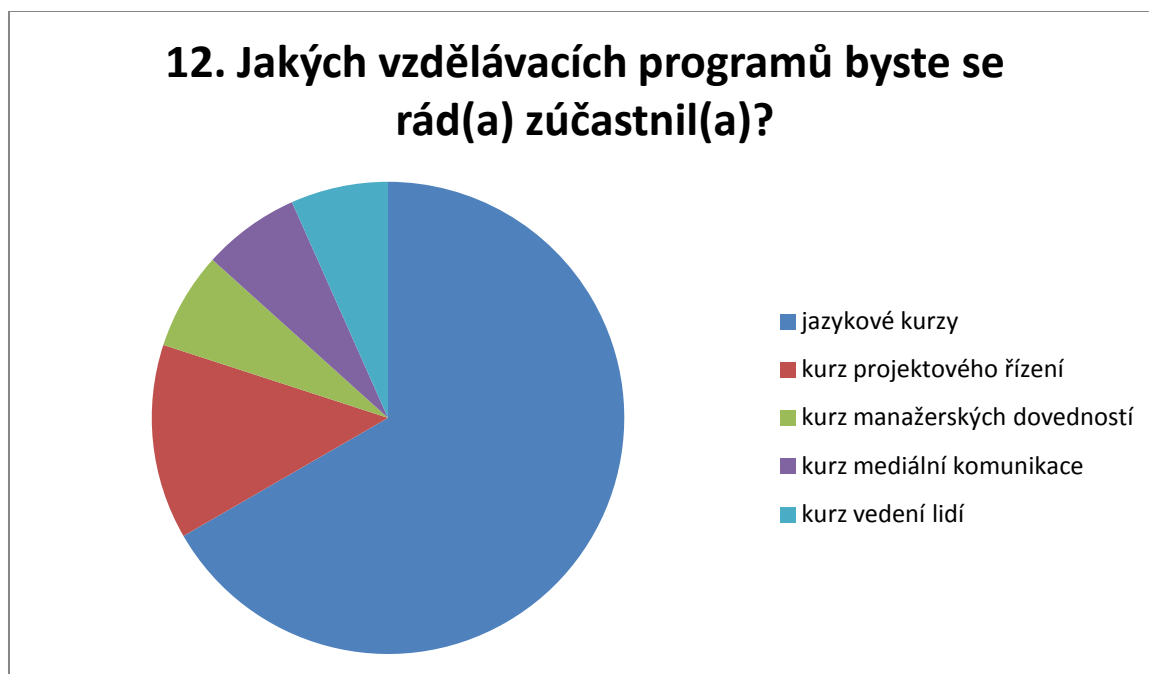
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 Jakých vzdělávacích programů byste se rád(a) zúčastnil(a)?

V této otázce měli zaměstnanci možnost napsat své návrhy vzdělávacích aktivit, kterých by se rádi zúčastnili. Celkem 83 % tázaných respondentů (10 odpovědí) napsalo jeden kurz, který by rádi absolvovali. Dva zaměstnanci uvedli kurzy dva. Nejčastějším návrhem bylo absolvování kurzu cizího jazyka (9 odpovědí). Druhým nejčastějším návrhem se stal kurz

projektového řízení, který uvedli dva zaměstnanci. Dalšími kurzy, které by zaměstnanci rádi navštívili, jsou: kurzy manažerských dovedností, mediální komunikace, vedení lidí.

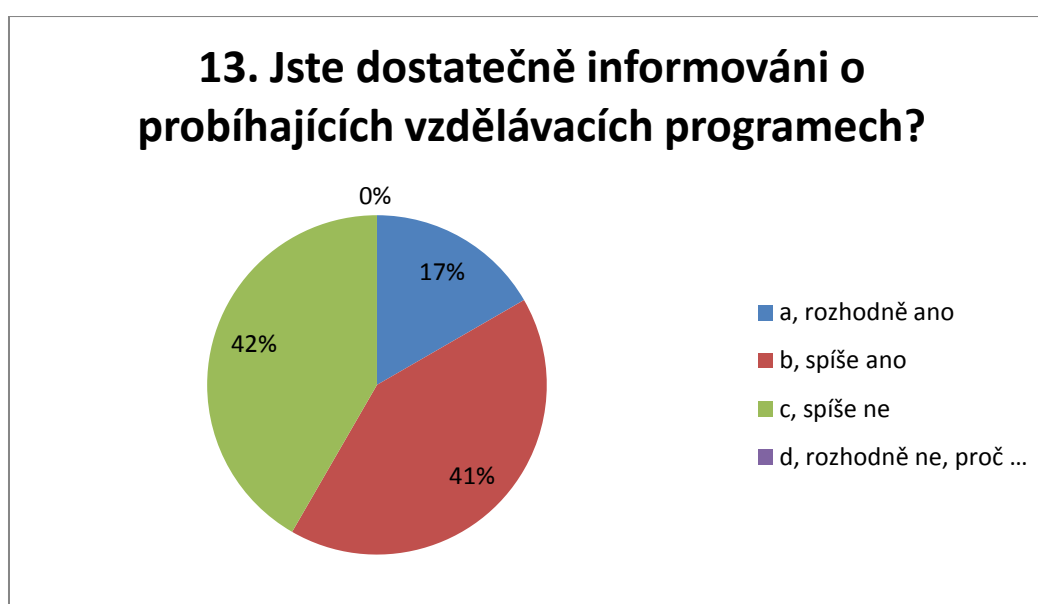
Graf 4. 12 Jakých vzdělávacích programů byste se rád(a) zúčastnil(a)?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 Jste dostatečně informováni o probíhajících vzdělávacích programech?

Graf 4. 13 Jste dostatečně informováni o probíhajících vzdělávacích programech?



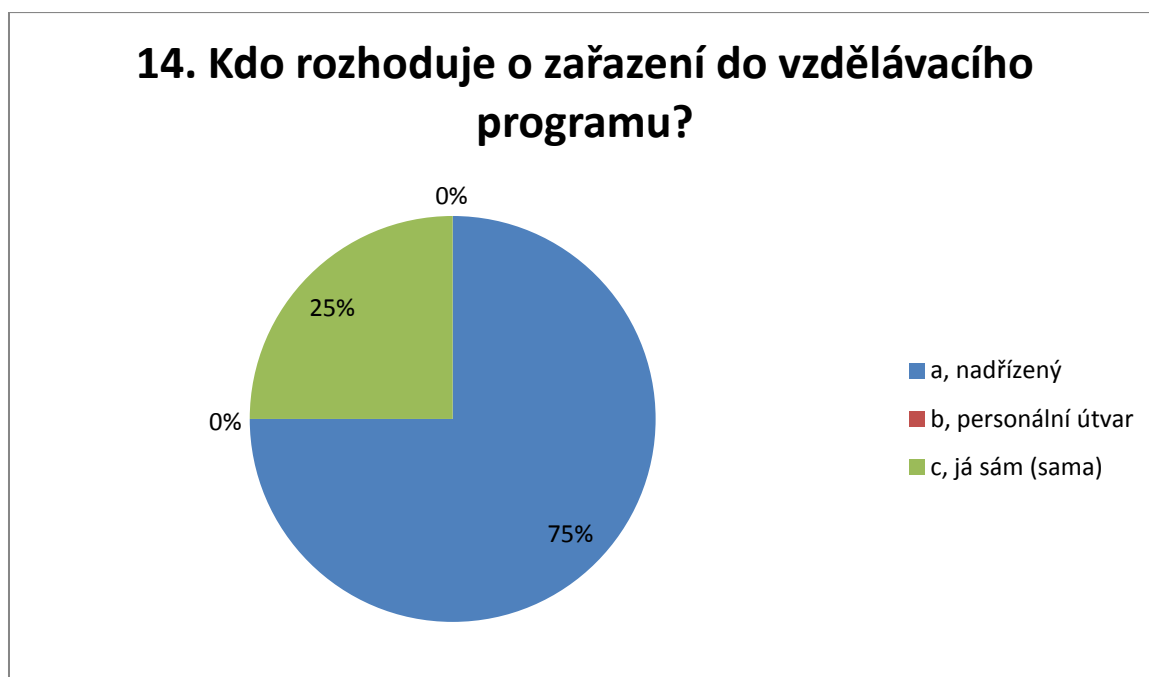
Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda Společnost XY dostatečně informuje své zaměstnance o vzdělávacích aktivitách. Celkem 59 % zaměstnanců (7 odpovědí) si myslí, že jsou dostatečně informováni, z toho 17 % respondentů (2 odpovědi) si je tím jistá a 41 % zaměstnanců (5 odpovědí) si nemyslí, že jsou o probíhajících vzdělávacích aktivitách dostatečně informováni.

Otázka č. 14 Kdo rozhoduje o zařazení do vzdělávacího programu?

Z otázky vyplynulo, že o zařazení do vzdělávacího programu rozhoduje jejich nadřízený. Tuto otázku takto zodpovědělo 75 % tázaných (9 odpovědí). Tři zaměstnanci na pozici Account manager zvolili třetí možnost a tedy, že si o programu vzdělávání rozhodují sami.

Graf 4. 14 Kdo rozhoduje o zařazení do vzdělávacího programu?



Zdroj: vlastní zpracování

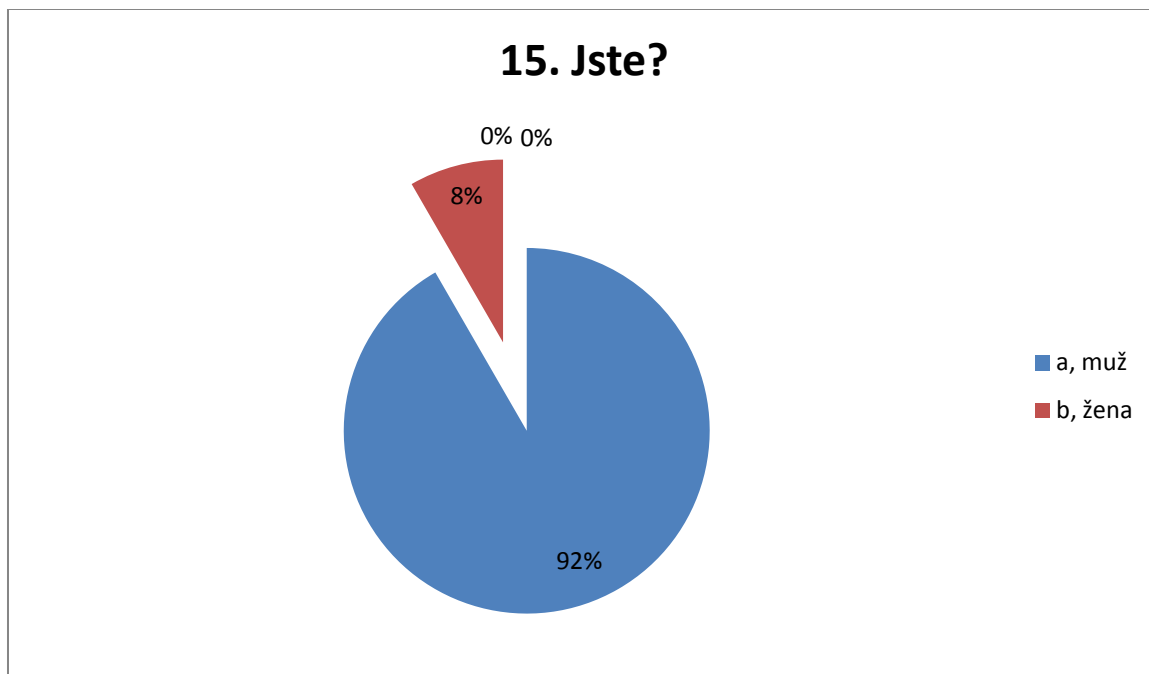
4.2.2 Identifikační otázky

Na závěr dotazníkového šetření byly respondentům položeny čtyři identifikační otázky.

Otázka č. 15 Jste?

Z výše uvedené otázky bylo zjištěno, že 92 % dotazovaných zaměstnanců byli muži a jedna žena.

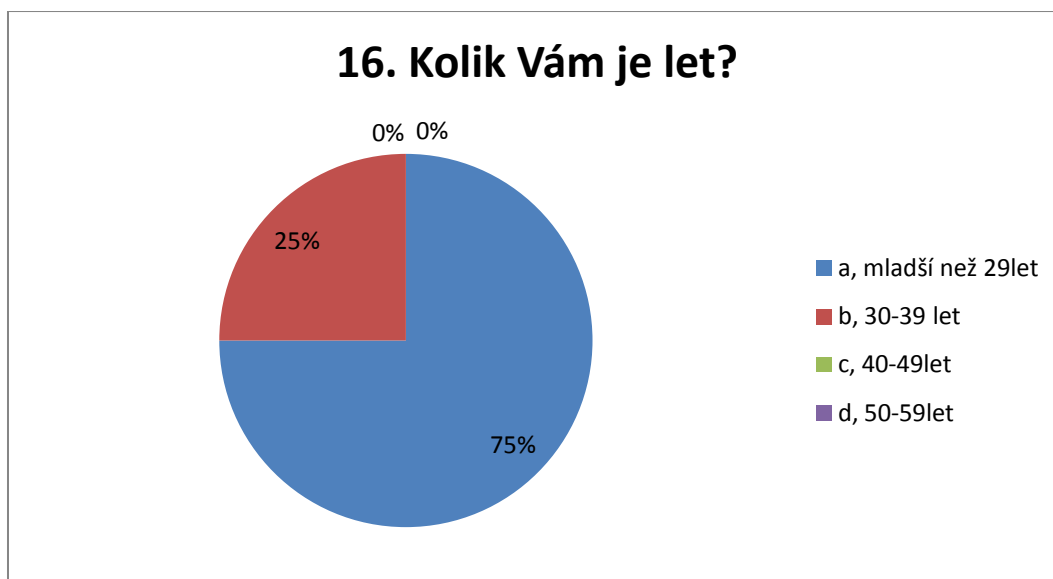
Graf 4. 15 Jste?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 Kolik Vám je let?

Graf 4. 16 Kolik Vám je let?



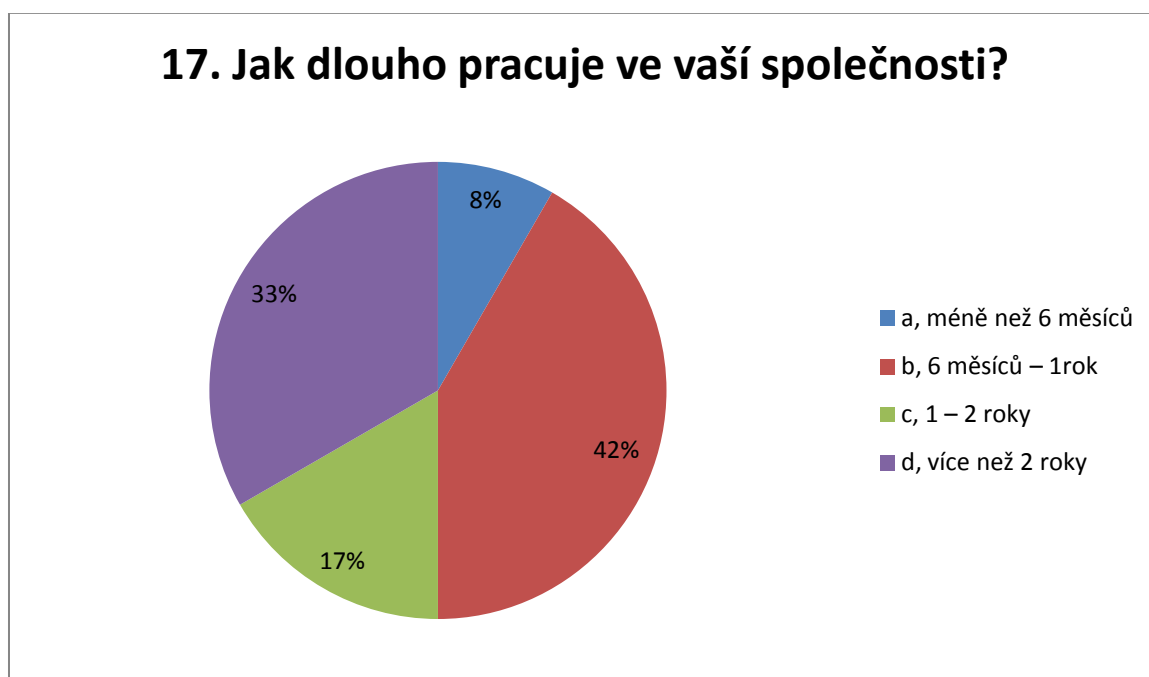
Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí této otázky jsme zjistili věkovou strukturu zaměstnanců. Celkem 75 % zaměstnanců, tedy 9 lidí je mladších než 29 let. Mezi 30-39 lety společnost zaměstnává tři zaměstnance.

Otázka č. 17 Jak dlouho pracuje ve vaší společnosti?

Touto otázkou byla zjištěna délka pracovního poměru zaměstnanců Společnosti XY. Celkem 42 % zaměstnanců (5 odpovědí) jsou ve Společnosti XY zaměstnaní v délce 6-12 měsíců, 4 zaměstnanci pro společnost pracují více než dva roky, dva zaměstnanci jsou ve společnosti zaměstnaní 1-2 roky a jeden ze zaměstnanců ve společnosti pracuje méně než 6 měsíců.

Graf 4. 17 Jak dlouho pracuje ve Vaší organizaci?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18 Nejvyšší dosažené vzdělání?

Cílem této otázky bylo zjistit vzdělanostní strukturu zaměstnanců Společnosti XY. Ve společnosti pracuje devět zaměstnanců (75 % odpovědí) s vysokoškolským titulem. Z toho 5 zaměstnanců má zakončenou vysokou školu titulem bakaláře a čtyři zaměstnanci s titulem inženýra. Celkem 25 % tázaných zaměstnanců (4 odpovědi) mají ukončené středoškolské vzdělávání a zakončené maturitou.

Graf 4. 18 Nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Shrnutí kapitoly

Výsledky dotazníkového šetření ve Společnosti XY mají vypovídací hodnotu o tom, jak je vnímán současný systém vzdělávání a rozvoje jeho zaměstnanci. Z dotazníku vyplývá, že průměrný věk zaměstnanců se pohybuje kolem 29 let a pracují zde převážně muži. Společnost zaměstnává pouze jednu ženu a to na pozici asistentky. Polovina zaměstnanců ve společnosti pracuje méně než rok. Zaměstnanci, kteří zde pracují více let, se nacházejí zpravidla na řídicích pozicích. Převážná část zaměstnanců disponuje vysokoškolským titulem a tři zaměstnanci ukončili své vzdělávání maturitou. Všichni zaměstnanci Společnosti XY jsou si vědomi důležitosti vzdělávání a rozvoje. Celkem 92 % zaměstnanců je s nabídkou vzdělávacích aktivit společnosti spokojena, jeden zaměstnanec s nabídkou spokojen není. O tom, že společnost zaměstnancům poskytuje nabídku takových vzdělávacích aktivit, které potřebují ke své práci, jsou přesvědčeni skoro všichni zaměstnanci. S tímto názorem nesouhlasí jeden zaměstnanec. Nově naučených poznatků ze vzdělávacích programů využívá při své práci 34 % zaměstnanců (4 zaměstnanci), 7 zaměstnanců nově nabytých vědomostí spíše využívá a jeden zaměstnanec nově nabyté poznatky v praxi spíše nepoužívá. Všichni zaměstnanci se shodli na tom, že programy vzdělávání probíhají ve Společnosti XY často. Dva zaměstnanci nejsou přesvědčeni o tom, že vzdělávání a rozvoj je důležité pro jejich

pracovní výkon. Zbytek zaměstnanců se shodl na tom, že vzdělávání a rozvoj pro jejich pracovní výkon důležité je. Celkem 67 % zaměstnanců si nemyslí, že jsou společností dostatečně motivováni k tomu, aby se vzdělávali. Jeden zaměstnanec si myslí, že není společností vůbec motivován k tomu se vzdělávat a rozvíjet. Zbývá část zaměstnanců si myslí, že jsou společností motivováni ke vzdělávání a rozvoji. Zaměstnanci jsou ve společnosti nejvíce motivováni tím, že si udrží své pracovní místo a tím, že mohou uplatnit svůj potenciál při vzdělávání. Méně je pak motivuje získání nových znalostí, možnost kariérového růstu a vyšší platové ohodnocení. Zaměstnanci nejsou společností vůbec motivováni prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů. Více jak polovině zaměstnanců vyhovuje školení, probíhající nárazově. Dlouhodobému vzdělávání a neformální výměně zkušeností dává pak přednost méně zaměstnanců. Pouze jeden člověk dává přednost samostudiu. Celkem 67 % zaměstnanců dává přednost vzdělávání, které probíhá mimo pracoviště a 33 % zaměstnanců dává přednost vzdělávání se na pracovišti. Pokud by si zaměstnanci mohli sami zvolit metody vzdělávání, tak by to byly podle oblíbenosti tyto: přednáška, případová studie, workshop, e-learning, outdoor training a samostudium. Z dotazníku dále vyplynulo, že by se zaměstnanci rádi zúčastnili jazykových kurzů, kurzu projektového řízení, kurzu manažerských dovedností, kurzu mediální komunikace a kurzu vedení lidí. Větší polovina dotazovaných si myslí, že jsou o vzdělávacích aktivitách ze strany společnosti dostatečně informováni. Skoro polovina zaměstnanců si myslí, že nejsou dostatečně o probíhajících se vzdělávacích programech informováni. O zařazení do vzdělávacího programu nerozhodují zaměstnanci, ale jejich nadřízení.

5 Návrhy a doporučení

Na základě informací získaných z odborné literatury a internetových stránek, interních dat společnosti, konzultací s vedením společnosti a prostřednictvím dotazníkového šetření byl získán komplexní pohled na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Společnosti XY. Výše uvedené poznatky byly základem pro vytvoření návrhů a doporučení vedoucích ke zlepšení dosavadního systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY.

Plánování vzdělávání a rozvoje

Plánování vzdělávání a rozvoje by ve Společnosti XY mělo probíhat systematicky. Plán vzdělávání by se měl zaměřit na vzdělávací aktivity, které vycházejí z požadavků klienta, zaměstnavatele a zaměstnance. Také by se i nadále mohl vytvářet na rok dopředu s tím, že si v něm společnost už dopředu určí, kolik peněžních prostředků je v následujícím roce do vzdělávání schopna vyčlenit. Aktualizace vzdělávacího plánu by mohla probíhat, co tři měsíce. Společnost by měla dále zavést přehlednou dokumentaci vzdělávacích programů a informace týkající se těchto aktivit, aby zaměstnanci i společnost věděla, co je náplní těchto programů, kde se daná aktivita uskutečňuje, kolik hodin z pracovní doby je třeba vyčlenit, co je cílem vzdělávání a kolik finančních prostředků je třeba na to vynaložit.

Pracovník pro personální oddělení

Ve společnosti neexistuje pozice pracovníka, který by měl na starosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tato povinnost je součástí povinností account managera, který je, ale vytížen jinými povinnostmi a vedení vzdělávání a rozvoje pak nevěnuje patřičnou pozornost. Proto by společnost měla přijmout nového pracovníka, který by se tomuto věnoval, popř. zařadit tuto činnost do povinností nějakého zaměstnance a to tak, že se mu ubere nějaká jiná povinnost. Ve Společnosti XY by tuto činnost mohla vykonávat asistentka, pokud by prošla odbornými kurzy.

Motivace

Z analýzy dotazníku vyplynulo, že až 75 % zaměstnanců si myslí, že nejsou společností dostatečně motivováni. Hlavním faktorem, který zaměstnance Společnosti XY motivuje se vzdělávat a rozvíjet je udržení pracovního místa. Dalším motivátorem je možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech. Platové ohodnocení, které je obecně nejoblíbenějším motivátorem zaměstnanců, skončilo v této společnosti mezi posledními.

Zaměstnanci nejsou firmou vůbec motivováni prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů. Společnost by se na základě této analýzy měla zaměřit na motivaci svých zaměstnanců zavedením finanční odměny a zaměstnaneckých výhod. Společnost by mohla zavést tzv. sick days, což jsou dny pracovního volna, které jsou zaměstnavatelem proplaceny. Tyto dny se nezapočítávají do týdnů dovolené, které jsou stanoveny zákonem a bývají zpravidla poskytovány na 3-5 dní v roce.

Hodnocení vzdělávacích akcí

Hodnocení vzdělávacích akcí ve Společnosti XY sice probíhá, ale není vůbec efektivní. Zaměstnanci hodnotí jen vzdělávací akce probíhající na pracovišti a to vyplněním krátkého dotazníku ihned po absolvování dané akce. U akcí, které se uskutečňují mimo pracoviště, probíhá pouze neformální výměna názorů na tuto akci. Tím pádem nemá firma žádné výstupy. Společnost by si proto měla vytvořit systém hodnocení každé vzdělávací aktivity, které se zúčastní kdokoliv ze zaměstnanců. Jelikož se jedná o IT firmu, tak by touto aplikací mohl být elektronický formulář hodnocení. V tomto elektronickém formuláři by zaměstnanci hodnotili jednotlivé elementy jakékoliv vzdělávací akce bezprostředně po vzdělávací akci a pak po uplynutí určité doby. Tím pádem by došlo i ke zhodnocení akce s časovým odstupem.

Metody vzdělávání

Vzhledem k tomu, že z provedené analýzy vyplynulo, že nejčastěji využívanou metodou vzdělávání ve Společnosti XY jsou přednášky, které jsou zároveň i nejvíce preferovanou metodou vzdělávání, společnost by měla i nadále využívat tuto metodu. Dále by bylo vhodné uvažovat nad tím zavést do metod vzdělávání případové studie a e-learning, které byly zaměstnanci zvoleny jako další preferované metody. Další oblíbenou metodou se staly workshopy, které se řadí mezi metody vzdělávání, které Společnost XY využívá. Společnost by mohla uvažovat nad zavedením vzdělávací aktivity outdoor training, která je mezi zaměstnanci také populární. Outdoor training by mohl probíhat dvakrát ročně a to na jaře a na podzim prostřednictvím sportovního turnaje.

Vzdělávací kurzy

V dotazníku bylo zjišťováno, jakých vzdělávacích aktivit by se zaměstnanci rádi zúčastnili. Velká část zaměstnanců projevila zájem o jazykové kurzy. Dalšími kurzy, které byly navrhovány jednotlivci, byly kurz manažerských dovedností, projektového řízení, vedení

lidí a multimediální komunikace. Jelikož firma působí v oblasti IT, tak by zavedení jazykových kurzů bylo přínosné. Firma se v minulém roce také účastnila vzdělávacích akcí, které byly vedeny v cizím jazyce.

Dotace na vzdělávání

Firma by měla zvážit možnosti využití dotací na vzdělávání svých zaměstnanců. Seznam projektů spolufinancovaných Evropským sociálním fondem může společnost najít na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí. Zaměstnavateli jsou z těchto projektů hrazeny mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců a to po celou dobu jejich vzdělávání, pokud jsou dotace schváleny. V období od 1. 12. 2013 do 31. 8. 2015 je realizován projekt „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“ s cílem podpořit odborný rozvoj zaměstnanců. Projekt je určen zaměstnavatelům, kteří mají na trhu stabilní pozici s možností přechodu k růstu i přes negativní vývoj ekonomiky. V období od 17. 9. 2012 do 31. 8. 2015 je realizován projekt „Vzdělávejte se pro stabilitu!“ s cílem podpořit udržení pracovních míst u těch zaměstnavatelů, kteří se nacházejí v přechodně obtížné hospodářské situaci díky negativnímu vývoji ekonomiky v ČR a dočasně nejsou schopni svým zaměstnancům přidělovat práci ve sjednaném rozsahu. Firma by měla zvážit, jestli nemůže jeden z těchto projektů využít.

Informovanost zaměstnanců o vzdělávacích akcích

Skoro polovina zaměstnanců není dostatečně informována společností o probíhajících vzdělávacích akcích. Vytvořením transparentního plánu vzdělávání a rozvoje společnosti, na základě výše zmíněných návrhů, který bude dostupný všem zaměstnancům, firma tomuto negativnímu vlivu předejde.

Vyhodnocení výsledků

Na základě analýzy současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti bylo zjištěno, že Společnost XY nijak efektivně nevyhodnocuje výsledky vzdělávacích aktivit. Společnost by měla zavést pro vyhodnocení vzdělávacích aktivit čtyř úrovnový Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávacího programu popsaného v teoretické části.

- 1. Úroveň reakce** – doporučení pro tuto oblast hodnocení jsou uvedeny výše.
- 2. Úroveň učení** – v této oblasti hodnocení by měla společnost zavést znalostní testy tzv. pre-re testy, které by se vyplňovaly před začátkem školení a po

absolvování školení, aby se zjistilo, jak efektivní dané školení bylo, co se zaměstnanec naučil. Další metodu testování by společnost mohla zvolit metodu assesment centre, kde by se účastník kurzu střetával s různými nasimulovanými problémy a úkoly.

3. **Úroveň chování** – uplatňování nabytých vědomostí a znalostí v praxi. Tuto úroveň by bylo také dobré hodnotit před vzdělávací aktivitou a po vzdělávací aktivitě. Hodnotit by daného člověka mohl jeho nadřízený a jeho posudky by se pak dávaly do osobní složky zaměstnance.
4. **Úroveň výsledků** – tato úroveň hodnocení je nejsložitější, jelikož se měří, jakým způsobem se změnily klíčové ukazatele firmy (velikost obrátu, zisku, pokles nákladů) působením vzdělávací aktivity. Na tyto ukazatele mají ale také vliv další faktory jako jsou trendy v prodeji, změna legislativy, vstup konkurence atd. Důležité je tedy hodnotit, jestli byl splněn základní cíl vzdělávací aktivity, kterou si společnost stanovila ve fázi identifikace analýzy vzdělávacích potřeb.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY a na základě zjištěných dat vytvořit návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců této organizace. Práce je rozdělena do dvou hlavní částí a to na část teoretickou a praktickou.

První část bakalářské práce vymezuje důležité teoretické poznatky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V této kapitole jsou objasněny pojmy související se vzděláním a rozvojem. Je v ní vysvětleno, co to je strategický rozvoj lidských zdrojů. Dále jsou v kapitole vysvětleny pojmy učení, vzdělávání a rozvoj a cyklus učení. Velká část teoretické práce je věnována systematickému a systémovému přístupu ke vzdělávání a rozvoji. Konkrétně identifikaci potřeby, plánování vzdělávání a rozvoje, realizaci vzdělávání a rozvoje pomocí vzdělávacích metod a pak vyhodnocování těchto vzdělávacích akcí. V první části jsou také popsány faktory, které vzdělávání ovlivňují – trendy ve vzdělávání a podmínky efektivního vzdělávání. Konec první části je věnován metodologii práce a shrnutí dané kapitoly.

V druhé části práce je okrajově představena organizace, jejíž systém vzdělávání a rozvoje byl předmětem zkoumání. O organizaci jsou v práci uvedeny identifikační údaje, předmět podnikání, historie společnosti a její organizační struktura. V druhé části je pak provedena samotná analýza vzdělávání a rozvoje Společnosti XY především prostřednictvím dotazníkového šetření, interních dokumentů firmy a konzultací s vedením společnosti.

Na základě této analýzy jsou vytvořeny návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje. Jedním z návrhů je zavedení systematického přístupu organizace ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců vytvořením přehledné dokumentace vzdělávacích aktivit. Ke zkvalitnění vzdělávání také slouží zavedení hodnotícího systému vzdělávání. Společnost by se měla zaměřit na motivaci svých zaměstnanců prostředním finančního ohodnocení a zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci by se také rádi zúčastnili kurzů, které společnost nenabízí např. jazykové kurzy. Firma by mohla požádat o dotaci z EU, která by sloužila k financování těchto kurzů. Stávající vzdělávací programy by mohly být obohaceny o nové metody, jako jsou případové studie, e-learning a outdoor training.

Tyto zmíněné návrhy a doporučení by organizace mohla využít k zefektivnění současného systému vzdělávání a rozvoje.

Seznam použité literatury

a, Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistka pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Introducing Human Resource Management*. 5th ed. London: Pearson Education, 2008. 492 p. ISBN 978-0-273-71200-8.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

MARTIN, M., F. WHITING and T. JACKSON. *Human resource practice*. 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2010. 368 p. ISBN 978-184-3982-531.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

b, Internetové zdroje

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. MPSV © 2002 [cit. 2010-08-05]. Dostupné z:

<http://www.mpsv.cz/cs/>

ŠTĚPÁNOVÁ, Irena. Kirkpatrickův model evaluace vzdělávání. In: TrainingCookbooks [online]. Dub. 3. 2012 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z:

<http://www.trainingcookbooks.cz/2012/04/kirkpatrickuv-model-evaluace-vzdelavani/>

c, Další zdroje

Interní dokumenty Společnosti XY

Webové stránky Společnosti XY

Seznam zkratek

ASP	Active Server Pages
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HW	Hardware
IM	Internet Marketing
I/O	Input Output
IP	Internet Protocol
IT	Information Technology
MBA	Master of Business Administration
MS	MicroSoft
NET	Network
PHP	Hypertext Preprocessor, původně Personal Home Page
PO	Požární ochrana
PPC	Pay per Click
SEO	Search Engine Optimization
SW	Software
UML	Unified Modeling Language
UX	User Experience

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2014

Ivona Čerevková
.....

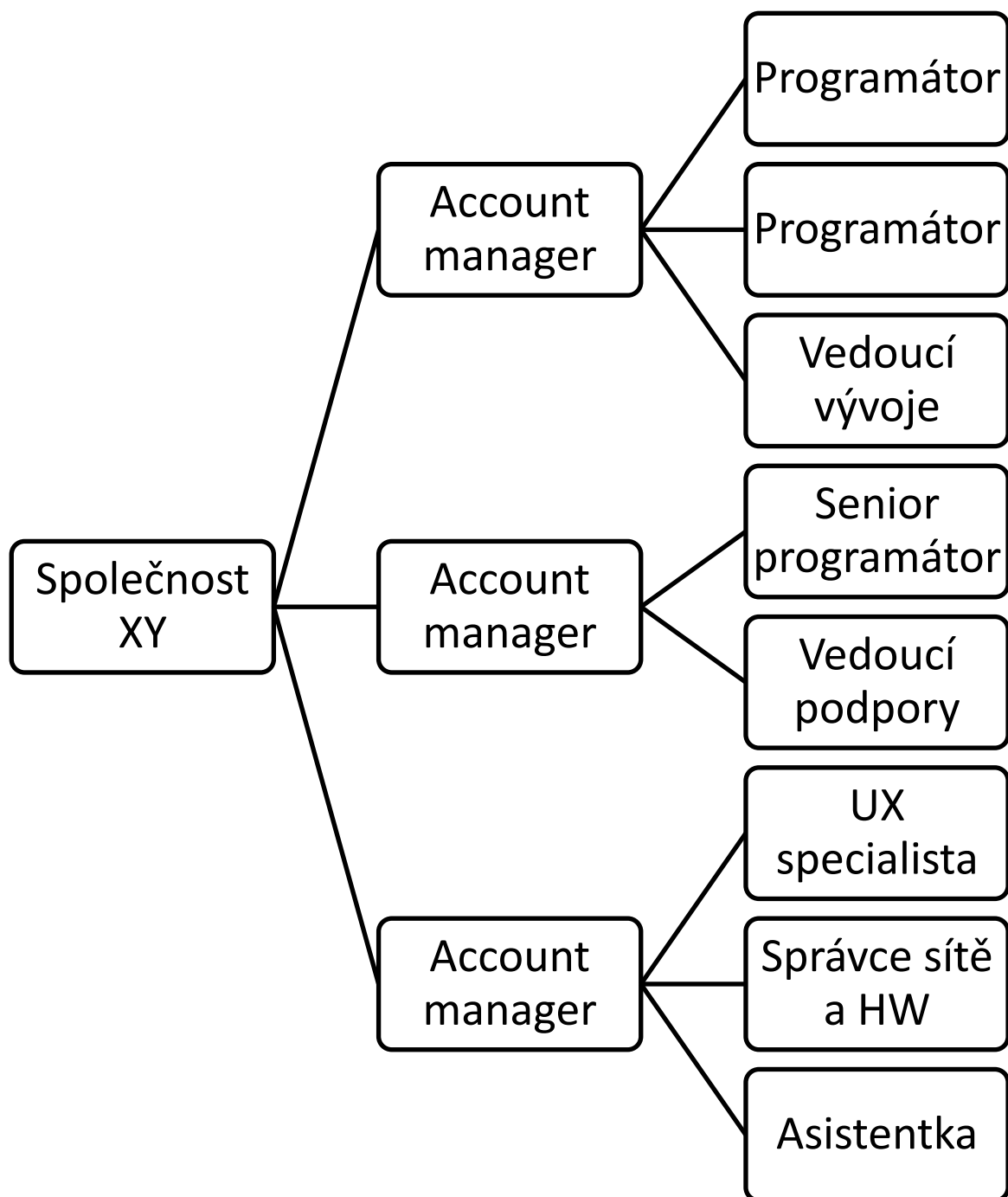
Ivona Čerevková

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura Společnosti XY

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 1 Organizační struktura Společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

Příloha č. 2 Dotazník

Vážený respondente,

jmenuji se Ivona Čerevková a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, studijního oboru Management. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je podkladem pro vypracování mé bakalářské práce na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. Dotazník je anonymní, obsahuje 18 otázek a jeho vyplnění Vám nezabere více jak 8 minut. Zjištěné výsledky budou využity pro účely zpracování bakalářské práce. Není-li uvedeno jinak, zaškrtněte u otázek vždy jednu odpověď.

Děkuji předem za ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

1. Je podle Vašeho názoru vzdělávání a rozvoj zaměstnanců důležité?

a, rozhodně ano

b, spíše ano

c, spíše ne

d, rozhodně ne, proč

2. Jste spokojen(a) s nabídkou vzdělávacích aktivit ve vaší společnosti?

a, rozhodně ano

b, spíše ano

c, spíše ne

d, rozhodně ne, proč

3. Dostává se Vám přesně takových vzdělávacích aktivit, které potřebujete ke své práci?

a, rozhodně ano

b, spíše ano

c, spíše ne

d, rozhodně ne, proč

4. Využíváte nově nabyté poznatky v praxi?

a, rozhodně ano

b, spíše ano

c, spíše ne

d, rozhodně ne, proč

5. Vzdělávání ve vaší společnosti podle Vašeho názoru probíhá:
- a, velmi často
 - b, často
 - c, zřídka
 - d, téměř vůbec neprobíhá
6. Domníváte se, že je vzdělávání důležité pro výkon Vaší práce?
- a, rozhodně ano
 - b, spíše ano
 - c, spíše ne
 - d, rozhodně ne, proč.....
7. Jste společností dostatečně motivováni ke vzdělávání a rozvoji?
- a, rozhodně ano
 - b, spíše ano
 - c, spíše ne
 - d, ne
8. Jaký je Váš motiv pro vzdělávání se ve Společnosti XY? (označte max. 3 odpovědi)
- a, vyšší platové ohodnocení
 - b, udržení pracovního místa
 - c, možnost kariérového růstu
 - d, možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech
 - e, získat nové znalosti
 - f, zaměstnanecké benefity
 - g, jiné.....
9. Jakému typu vzdělávání dáváte přednost?
- a, dlouhodobému vzdělávání
 - b, nárazovému školení
 - c, neformální výměně zkušeností

d, samostudiu

10. Které z níže uvedených metod vzdělávání Vám více vyhovují?

a, vzdělávání na pracovišti

b, vzdělávání mimo pracoviště

11. Pokud byste si mohli zvolit metody vzdělávání, které by to byly? (může být více možností)

a, přednáška

b, samostudium

c, e-learning

d, případová studie

e, workshop

f, outdoor training

g, jiné

12. Jakých vzdělávacích programů byste se rád(a) zúčastnil(a)?

.....

.....

.....

13. Jste dostatečně informováni o probíhajících vzdělávacích programech?

a, rozhodně ano

b, spíše ano

c, spíše ne

d, rozhodně ne, proč

14. Kdo rozhoduje o zařazení do vzdělávacího programu?

a, nadřízený

b, personální útvar

c, já sám (sama)

15. Jste?

a, muž

b, žena

16. Kolik Vám je let?

a, mladší než 29 let

b, 30-39 let

c, 40-49 let

d, 50-59 let

17. Jak dlouho pracuje ve vaší společnosti?

a, méně než 6 měsíců

b, 6 měsíců – 1 rok

c, 1 – 2 roky

d, více než 2 roky

18. Nejvyšší dosažené vzdělání?

a, základní

b, vyučen(a)

c, středoškolské s maturitou

d, vyšší odborné

e, vysokoškolské